



**Sara Rodrigues
e Matos**

**Perspectivas dos gestores sobre a rentabilização de
recursos das Universidades para fins turísticos**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo,, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Carlos Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Dr. Joaquim da Costa Leite

Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Margarida Angélica Pires Pereira Esteves

Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

Prof. Dr. Carlos Manuel Martins da Costa

Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro (Orientador)

agradecimentos

Ao Prof. Doutor Carlos Costa pela orientação científica, pelo incentivo constante e pela partilha no conhecimento.

Ao meu pai pelo companheirismo e mestria de um olho sempre crítico e um espírito sempre entusiasta.

À minha mãe pelo exemplo de dedicação e trabalho.

Ao meu irmão por não fazer barulho aos fins-de-semana de manhã e por toda a cumplicidade fraternal.

Ao Miguel pelo infindável carinho e pelo impressionante brio em tudo o que faz.

Ao Eng. Luis Pato pelo tempo inquestionavelmente cedido.

À Ana, à Lili, ao Paulo, ao Raul, à Sissa, à Sofia, pelo constante apoio e indubitável amizade.

À Sónia e à Inês pelos momentos de partilha académica e de risota «fedorenta».

Ao Luis Henrique pelas tarefas de sucesso realizadas em parceria.

Ao Ben pelos imprescindíveis contributos linguísticos.

Ao Rui Costa e à Filipa pela capacidade de entrega e ajuda nos momentos finais.

palavras-chave

Universidade, recursos, produto turístico, rentabilização

resumo

Vários estudos internacionais descrevem casos de Universidades que rentabilizam os seus recursos para fins turísticos e de lazer. Como resposta aos cortes no financiamento estatal, Universidades em Inglaterra (Connell, 1996, 2000), no Canadá (Kalinowski, 1992), na Escócia (Swarbrooke e Horner, 2002), nos E.U.A. (Heerwagen, 2003) organizam e permitem que instituições externas organizem eventos educacionais, científicos, culturais e sociais, nos quais turistas e excursionistas despendem tempo e dinheiro.

Com base nas reflexões teóricas que reconheceram a inexistência de estudos sobre este fenómeno em Portugal, foi construída a seguinte pergunta de partida: «Qual a opinião dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos?». Os objectivos propostos pressupunham: I) caracterizar a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos; II) enunciar as razões que levaram as Universidades a rentabilizar os seus recursos para fins turísticos; III) identificar os recursos das Universidades portuguesas susceptíveis de ser rentabilizados para fins turísticos; IV) identificar as estratégias de gestão concebidas para a rentabilização de recursos das Universidades portuguesas para fins turísticos. Para a prossecução dos objectivos foi delineado um estudo exploratório e predominantemente qualitativo. Os participantes do estudo são os gestores das três Universidades públicas da Região Centro, seleccionados de forma intencional, tendo em conta o facto de serem os responsáveis máximos, ou por estes recomendados, de entre os quatro principais órgãos de gestão das Universidades portuguesas: Reitoria, Administração, Serviços de Acção Social e Gabinete de Relações Públicas. Como instrumento de recolha de dados recorreu-se a uma entrevista semi-estruturada constituída por quatro questões. Numa óptica compreensiva, os resultados obtidos foram de grande relevância, principalmente para os próprios participantes que tomaram consciência do fenómeno. A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos é por eles perspectivada como uma ferramenta económica mas também social, que auxilia o desenvolvimento da missão da Universidade. As vantagens e os limites deste fenómeno devem ser preferencialmente discutidos no âmbito de parcerias com entidades locais e nacionais e de consórcios com outras Universidades.

keywords

University, resources, tourism product, exploitation

abstract

Several international studies describe cases of Universities that exploit their resources for tourism and leisure. As an answer to the cuts in the State funding, Universities in England (Connell, 1996, 2000), Canada (Kalinowski, 1992), Scotland (Swarbrooke and Horner, 2002) U.S.A. (Heerwagen, 2003), organize and allow that external institutions organize educational, scientific, cultural and social events, in which tourists and excursionists expend time and money.

Based on the theoretical reflections that recognized the inexistence of studies about this phenomena in Portugal, it was built the following departure question: «What is the opinion of Portuguese Universities' managers about the exploitation of resources of the Universities for tourism?» The proposed objectives presupposed to: I) characterize the exploitation of resources of the Universities for tourism; II) enunciate the reasons that took the Universities to exploit their resources for tourism; III) identify the resources of the Portuguese Universities susceptible of being exploited for tourism; IV) identify the strategies of management conceived to the exploitation of resources of the Portuguese Universities for tourism. To the prosecution of the objectives it was developed an explanatory and mostly qualitative study. The participants in the study are the managers of the three public Universities of the Center of Portugal, selected intentionally, since they are the main responsables or the ones by this recommended, of the four main management structures of the Portuguese Universities: Rector's Office, Administration, Social Services and Public Relations Office. As instrument of data collection it was used a semi-structured interview, constituted by four questions. In a comprehensive optic, the obtained results were relevant especially to the participants themselves that took consciousness of the phenomena. The exploitation of resources of the Universities for tourism is seen as an economical and also social tool that helps the development of the mission of the University. The advantages and limits of this phenomenon should be mainly discussed in the context of partnerships with local and national entities and consortia with other Universities.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. DINÂMICAS DO CONCEITO DE TURISMO	14
1.1. INTRODUÇÃO	14
1.2. DEFINIÇÕES CONCEPTUAIS	14
1.3. DEFINIÇÕES TÉCNICAS	18
1.4. LAZER, RECREIO, TURISMO E TRABALHO	22
1.5. CONCLUSÃO	25
2. DINÂMICAS DO NEGÓCIO DO TURISMO	27
2.1. INTRODUÇÃO	27
2.2. UMA PERSPECTIVA SOBRE A EVOLUÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA	27
2.2.1. Tendências demográficas	27
2.2.2. Tendências psicográficas	28
2.2.3. Tendências tecnográficas	29
2.3. UMA PERSPECTIVA SOBRE A EVOLUÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA	30
2.3.1. Novos produtos turísticos.....	32
2.3.2. Novas ferramentas de gestão	34
2.4. CONCLUSÃO	38
3. A UNIVERSIDADE COMO PRODUTO TURÍSTICO	39
3.1. INTRODUÇÃO	39
3.2. AFINIDADES HISTÓRICAS ENTRE TURISMO E UNIVERSIDADE	39
3.3. O TURISMO EDUCACIONAL.....	49
3.3.1. Australians Studying Abroad	51
3.3.2. Elderhostel	52
3.3.3. Universidade de Alberta	54
3.4. O TURISMO DE CONFERÊNCIAS.....	55
3.4.1. Grupo AXA.....	59
3.5. OUTROS ENQUADRAMENTOS DE TURISMO E LAZER.....	60
3.5.1. Universidade da Inglaterra Ocidental	60
3.5.2. Universidade de Shennandoah	62
3.5.3. Venuemasters	63
3.6. CONCLUSÃO	64
4. METODOLOGIA.....	67
4.1. INTRODUÇÃO	67
4.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	67
4.3. TIPO DE ESTUDO	68
4.4. VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	68
4.5. SELECÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	70
4.6. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	74
4.6.1. Formato inicial da entrevista	75
4.6.2. Grupo de discussão	76
4.6.3. Pré-teste da entrevista	78
4.6.4. Guião final da entrevista	78

4.7. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	80
4.8. PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS	80
4.8.1. Utilização de um programa informático	81
4.8.2. Categorização	82
4.9. CONCLUSÃO	85
5. RESULTADOS	87
5.1. INTRODUÇÃO	87
5.2. CARACTERIZAÇÃO DA RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS UNIVERSIDADES PARA FINS TURÍSTICOS	87
5.2.1. Quanto aos conceitos associados	87
5.2.2. Quanto aos tipos de turismo associados.....	92
5.2.3. Quanto aos casos práticos associados	95
5.2.4. Quanto ao tempo de existência.....	96
5.3. RAZÕES QUE JUSTIFICAM A RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS UNIVERSIDADES PARA FINS TURÍSTICOS	98
5.3.1. Promover o desenvolvimento local	99
5.3.2. Quebrar a barreira elitista entre a Universidade e a sociedade ...	100
5.3.3. Criar receitas adicionais.....	101
5.3.4. Utilizar espaços devolutos	103
5.3.5. Atrair estudantes para a Universidade	105
5.3.6. Complementar a missão da Universidade.....	106
5.3.7. Divulgar a imagem da Universidade	107
5.3.8. Divulgar o património da Universidade	107
5.4. RECURSOS EXISTENTES NAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS SUSCEPTÍVEIS DE SER RENTABILIZADOS PARA FINS TURÍSTICOS.....	108
5.4.1. Alojamento	109
5.4.2. Restauração	110
5.4.3. Serviços culturais.....	110
5.4.4. Serviços recreativos.....	111
5.4.5. Agências de viagem, operadores e guias turísticos	112
5.5. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CONCEBIDAS PARA A RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS PARA FINS TURÍSTICOS	112
5.5.1. Limites a ter em conta	112
5.5.2. Vantagens a ter em conta	116
5.5.3. Quanto aos recursos humanos	117
5.5.4. Quanto à periodicidade da rentabilização	123
5.5.5. Quanto aos fins da rentabilização.....	124
5.5.6. Quanto às acções sobre os recursos	126
5.6. CONCLUSÃO	128
CONCLUSÃO	129
BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 – Os elementos geográficos do turismo	15
Figura 2 – Classificação dos viajantes.....	21
Figura 3 – Lazer, recreio e turismo	23
Figura 4 – Modelo de desenvolvimento do turismo	37
Figura 5 – Distribuição das conferências por local de realização.....	56
Figura 6 – Os contextos de negócio e de férias das conferências.....	58

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos participantes quanto ao sexo	73
Tabela 2 – Caracterização dos participantes quanto à idade.....	73
Tabela 3 – Caracterização dos participantes quanto à formação de base.....	74
Tabela 4 – Caracterização dos participantes quanto à categoria profissional.....	74
Tabela 5 – Caracterização dos participantes quanto ao tempo de serviço	74
Tabela 6 – Nível de concordância com as razões que justificam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos	99

SUMÁRIO DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de viajantes	17
Quadro 2 – As definições de turismo e outros conceitos correlacionados.....	19
Quadro 3 – Organização das actividades humanas.....	23
Quadro 4 – Etapas do planeamento em turismo	35
Quadro 5 – Elementos importantes na selecção de um local para uma conferência e satisfação em relação ao mesmo	57
Quadro 6 – Categorias de análise.....	84

SUMÁRIO DE ANEXOS

Anexo 1 – Guião da entrevista	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2 – Casos práticos descritos na literatura	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE SIGLAS

ASA – Australians Studying Abroad

BUAC – British Universities Accommodation Consortium

CCM – Consumer Centric Marketing

CRUP – Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas

CST – Conta Satélite do Turismo

EUA – Estados Unidos da América

HEAC – Higher Education Accommodation Consortium

ICCA – International Congress and Convention Association

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

UIA – Union of International Association

UIOOT – União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo

INTRODUÇÃO

Numa primeira análise, a junção dos termos «turismo» e «Universidade» parece assentar de forma bastante desconfortável (Connell, 2000). Mas esse desconforto é típico de um território inexplorado, pelo que o estudo do desconhecido ganha a pertinência própria de um caminho de novidade e construção.

A nebulosidade em torno do conceito de turismo, tradicionalmente acoplado a uma ideia de passividade e “dolce fare niente” que em nada contribui para o desenvolvimento pessoal e da sociedade, tem-se tornado mais ténue. Mais conscientes e despertos sobre si, sobre os outros e sobre o meio envolvente, os turistas querem participar de forma activa nas actividades que desenvolvem, procurando a autenticidade do natural e o conhecimento do que os rodeia.

É aqui que os papéis do turismo e da Universidade se cruzam. Confrontada com uma sociedade mais exigente, que quer saber mais, e com crescentes dificuldades financeiras resultantes dos cortes estatais, a Universidade fez o que tem feito dela uma sobrevivente ao longo dos séculos: adaptou-se. Uma das soluções encontradas foi disponibilizar os seus recursos ao lazer e ao turismo, o que além de contribuir para a criação de receitas alternativas durante tempos conturbados, não só para a própria Universidade como para as comunidades envolventes, auxilia a missão de criar e difundir conhecimento junto de quem a visita. Ao longo dos tempos essa missão foi operacionalizada, primeiro através do ensino, depois através da investigação, e mais recentemente através da dimensão de prestação de serviços e cooperação com a sociedade.

Através da experiência profissional e académica em estruturas internas de Universidades portuguesas constatou-se a existência de um número crescente de eventos, que tanto são promovidos pelas próprias Universidades como por outras instituições ou empresas externas. Desde conferências, cursos de Verão, exposições de arte, provas desportivas, visitas de estudo, os ‘campus’ estão ao dispor não só da comunidade universitária, como da sociedade em geral. As pessoas deslocam-se à Universidade motivadas por esse

evento, mas aproveitam para visitar a cidade ou a região, onde dormem, comem e usufruem de uma série de actividades.

Tendo em conta a necessidade de encontrar um conceito em português que caracterizasse a entrada das Universidades no mercado do turismo, foi a partir da experiência pessoal e da revisão da literatura sobre o tema, que se chegou à expressão «rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos». Dos escassos estudos publicados sobre esta temática, a maioria descreve casos práticos mas não tenta entender as percepções que as próprias Universidades têm do fenómeno. Estava identificado o primeiro problema. O segundo factor de inquietação reporta-se ao facto de a literatura existente se reportar apenas a casos internacionais, ignorando a realidade portuguesa.

Para conhecer a opinião das próprias Universidades sobre a rentabilização dos seus recursos para fins turísticos, é necessário personalizá-las na voz de alguém. Como afirma Quivy (1998: 159), «para conhecer o modo de funcionamento de uma empresa será necessário, a maior parte das vezes, interrogar os que dela fazem parte, ainda que o objecto de estudo seja constituído pela própria empresa, e não pelo seu pessoal».

Connell (1996), num dos raros estudos sobre o assunto, afirma que a ideia de maximizar a utilização do espaço para garantir rendimentos alternativos é atractivo, se não necessário, para os gestores da Universidade. Na verdade, o estudo desta autora, apesar de incidir sobre as percepções dos docentes, funcionários, estudantes e os próprios turistas, ignora os decisores. No âmbito da investigação desta complexa problemática, os gestores das Universidades apresentam-se como fontes privilegiadas. Como decisores dentro das Universidades, são os actores que devem estar mais despertos para a emergência deste fenómeno.

A partir das observações e experiências pessoais, e das carências verificadas na literatura, é definida uma pergunta de partida, «... um acampamento-base que os alpinistas

constroem para prepararem a escalada de um cume e que abandonarão por outros acampamentos mais avançados até iniciarem o assalto final» (Quivy, 1998: 32):

Qual a opinião dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos?

Tendo como objecto de estudo a percepção e a opinião¹ dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, é clara a perspectiva de desenvolver esta investigação tendo em conta a oferta turística, a óptica das próprias Universidades.

O objectivo geral é conhecer a opinião dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades nacionais e internacionais para fins turísticos, discutindo o papel conciliador que têm cumprido, de atracção de recursos económicos através da promoção de actividades de lazer e turísticas, por um lado, e a criação e difusão de conhecimento, por outro, tal como é esperado ao nível das suas funções sociais. O maior conhecimento da realidade portuguesa é feito tendo como base as boas práticas internacionais e analisando a sua aplicabilidade em contexto nacional.

Situada a problemática, com a adopção de uma orientação teórica acoplada à pergunta de partida e ao seu objecto, são definidos os objectivos específicos desta investigação:

- Caracterizar a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos – através da introdução de conceitos e expressões similares e da sua aplicação em casos práticos nacionais e internacionais.
- Enunciar as razões que levaram as Universidades a rentabilizar os seus recursos para fins turísticos – sejam razões com impacto interno (nas Universidades) ou impacto externo (na comunidade não-académica), tendo em conta as realidades nacional e internacional.

¹ A opinião resulta da percepção, o acto pelo qual cada pessoa toma conhecimento de um fenómeno ou objecto do meio exterior.

- Identificar os recursos das Universidades portuguesas susceptíveis de ser rentabilizados para fins turísticos – sejam eles recursos físicos ou humanos.
- Identificar as estratégias de gestão concebidas para a rentabilização de recursos das Universidades portuguesas para fins turísticos – auscultando a importância que as Universidades lhes atribuem, e segundo que critérios o fazem ou almejam fazer.

A partir da análise de casos práticos de instituições internacionais que rentabilizam os recursos das Universidades para fins turísticos, a abordagem metodológica inicial é dedutiva, verificatória e procura dados concretos. Com base nos conhecimentos teóricos e nas propostas de um grupo de discussão, é construído um guião de entrevista para os gestores das Universidades de Aveiro, Beira Interior e Coimbra. A opção por uma estrutura descritiva de casos múltiplos (três Universidades da Região Centro), em vez de um estudo de caso, justifica-se com a necessidade de conhecer o fenómeno de forma abrangente, ainda exploratória, e não os seus detalhes num contexto específico. A partir dos dados empíricos foram sendo reformuladas as categorias conceptuais e inferidas relações, pelo que a abordagem é também indutiva.

O estudo encetado é exploratório porque procura a descoberta do desconhecido, é descritivo porque almeja a consolidação de conceitos, é qualitativo porque pretende a análise de opiniões e é contextual porque olha os sujeitos (os gestores) no seu contexto (a Universidade).

A estrutura deste trabalho encerra duas partes, num total de cinco capítulos. A primeira parte contempla a revisão bibliográfica sobre a problemática em estudo; a segunda parte apresenta o estudo empírico desenvolvido.

A primeira parte desenvolve-se em três capítulos. O primeiro capítulo, «Dinâmicas do conceito de turismo», evidencia a profusão de definições conceptuais caracterizadoras do turismo ao longo da História, em diversos contextos, e por autores de diferentes áreas do

conhecimento. A necessidade de criar um conceito estatístico, de quantificação do peso económico e social do turismo, fez emergir as definições técnicas. Nesta batalha por uma definição conciliadora, percebe-se como é hoje difícil estruturar, de forma estanque, o que é lazer, recreio, turismo, e quando é que começa e acaba turismo e trabalho. Porque se trabalha enquanto se está de férias e se usufrui de momentos de lazer enquanto se trabalha. O segundo capítulo, «Dinâmicas do negócio do turismo», perspectiva o turismo tendo em conta uma oferta e uma procura. A procura tem sido fortemente influenciada por factores demográficos, psicográficos e tecnográficos. As pessoas vivem mais, têm mais dinheiro, mais tempo livre e procuram a compreensão do meio envolvente através de um conjunto de facilidades tecnológicas. A existência de novas tendências de consumo obriga à criação de novos produtos turísticos e novas ferramentas de gestão. Para responder a estas exigências e desejos da procura turística, surge «A Universidade como produto turístico», no terceiro capítulo. Através da rentabilização de recursos que as Universidades possuem para a promoção de eventos educacionais, de conferências e outros, é possível almejar a conciliação do seu papel como difusora do conhecimento e o papel do turismo como criador de mais-valias económicas, sociais e culturais para todos os “stakeholders” envolvidos: a própria Universidade, os turistas e as comunidades envolventes.

A segunda parte do trabalho estrutura-se em dois capítulos que conduzem à descrição da metodologia accionada e aos resultados daí derivados. O quarto capítulo, «Metodologia», descreve o tipo de estudo em causa, as questões de investigação decorrentes dos objectivos inicialmente definidos e as variáveis em estudo. Segue-se a descrição e justificação da selecção dos participantes, tendo em conta a descrição do contexto em que se inserem. Posteriormente, descrevem-se os passos para a consolidação dos instrumentos e os procedimentos de recolha e tratamento de dados. No quinto capítulo, apresentam-se os «Resultados» alcançados pela análise dos dados recolhidos na investigação empírica. Para finalizar, são apresentadas as principais conclusões do trabalho, as suas limitações e algumas recomendações para estudos futuros. Encerra-se com as referências bibliográficas e os anexos.

1. DINÂMICAS DO CONCEITO DE TURISMO

1.1. INTRODUÇÃO

Meio século passado após os primeiros estudos científicos sobre o turismo, ainda não existe um consenso universal sobre como o definir. O objectivo deste capítulo inicial é discutir as semelhanças e as diferenças, as virtudes e as limitações entre as definições mais importantes, ou pelo menos mais vezes citadas, de forma a identificar aquela que melhor se adapta à presente investigação.

Ao tentar definir turismo, é útil, primeiro que tudo, distinguir entre definições conceptuais e técnicas. As definições conceptuais estabelecem um enquadramento ideal e teórico que identifica as características essenciais e que distingue o turismo de fenómenos semelhantes, muitas vezes relacionados, mas diferentes. As definições técnicas, que evoluíram através da experiência ao longo do tempo, estabelecem os instrumentos para propósitos estatísticos, legislativos, administrativos e industriais (Burkart e Medlik, 1992).

Por último, torna-se pertinente compreender a associação do conceito de turismo com os conceitos de lazer e recreio e destes com o conceito de trabalho.

1.2. DEFINIÇÕES CONCEPTUAIS

As primeiras reflexões sobre o conceito de turismo advêm da Alemanha, quando Hunziker e Krapf (Burkart e Medlik, 1992), considerados os pais da ciência turística moderna, afirmam o turismo como o conjunto dos fenómenos e das relações produzidas pelas viagens e pelas estadas dos não-residentes, desde que não conduzam a uma estada permanente nem a uma actividade remunerada. Na perspectiva destes professores suíços, para existir turismo basta que exista uma viagem, o elemento dinâmico, e uma estada, o elemento estático. Percebe-se o simplismo desta definição, na medida em que uma estada no hospital pode ser considerada turismo. Além disso, é excluída a possibilidade de existir turismo interno, visto que apenas os não-residentes podem ser considerados turistas.

Alguns anos mais tarde, Leiper (1979) equaciona o turismo através da passagem de um nível conceptual para a realidade, no âmbito de um sistema que inclui cinco elementos:

- O turista
- As áreas geradoras
- As áreas receptoras
- As áreas de trânsito
- A indústria turística

Segundo este autor, o turista, como elemento humano e essencial do turismo, é a pessoa que faz uma viagem discricionária temporária, a qual envolve pelo menos uma dormida fora do local normal de residência, e exclui viagens com o propósito principal de auferir uma remuneração nas áreas de trânsito e de destino. Sem pelo menos uma pessoa, não é possível falar de sistema turístico.

Nesta viagem, o turista desloca-se por três áreas geográficas distintas (Figura 1):

- As áreas geradoras, onde o turista começa e termina a viagem.
- As áreas receptoras, que atraem o turista por um período temporário e onde estão os serviços e actividades turísticas.
- As áreas de trânsito que unem as anteriores e onde podem existir atracções que condicionam os fluxos turísticos.

Figura 1 – Os elementos geográficos do turismo



Fonte: Leiper (1979)

A indústria turística, ao serviço do turista, inclui as empresas, as organizações e os equipamentos envolvidos na oferta turística localizada nas três áreas geográficas identificadas: agências de viagem, companhias aéreas, hotéis, restaurantes, entre outros.

A partir daqui, o autor constrói um modelo sistémico para o turismo que liga espacial e temporalmente os turistas, as áreas geográficas e a indústria turística que interagem entre si e com outros sistemas mais amplos que os rodeiam: ambientais, culturais, sociais, económicos, políticos e tecnológicos.

O turismo é, assim, segundo Leiper (1979), o sistema que envolve a viagem discricionária e a estada temporária de pessoas fora do seu local habitual de residência por uma ou mais noites, e exclui viagens segundo o propósito principal de adquirir uma remuneração nas áreas de trânsito e de destino.

Percebe-se o turismo como uma actividade voluntária, na medida em que depende da discrição dos turistas. Neste sentido, o que impele os turistas a viajar não são só as atracções das áreas-destino, mas também as suas motivações e os seus desejos.

Porque essa discrição depende de cada um, é pertinente afirmar que há tantos turistas quantos os motivos para viajar. Autores como Cohen (1972) e Plog (1974) centram a sua definição de turismo tendo em conta a perspectiva da procura. Mas enquanto o primeiro enfatiza a relação entre visitantes e áreas-destino², o segundo enfatiza as motivações por trás da deslocação.

Cohen (1972) classifica os turistas tendo em conta a procura de uma área-destino mais ou menos familiar (Quadro 1). Os turistas não-institucionalizados procuram um contacto próximo com a comunidade local, respeitando as suas vivências como forma de as apreender. Os turistas institucionalizados almejam o menor risco possível, preferindo por

² As áreas-destino são áreas com diferentes características naturais ou construídas pelo Homem, que atraem visitantes não locais (ou turistas) para um conjunto de actividades (Georgulas, 1970, cit. Murphy, 1985).

isso, pacotes turísticos organizados, que lhes conferem uma sensação de «bolha ambiental» (Murphy, 1985) numa área-destino tendencialmente mais comercializada.

Quadro 1 – Classificação de viajantes

VIAJANTES NÃO INSTITUCIONALIZADOS	“Drifter”	Planificam a sua própria viagem e procuram locais exóticos, na periferia dos destinos turísticos em massa. Procuram uma forma de «contra férias». Fogem das agências de viagens e fazem parte de uma economia informal. O impacto sobre os locais é mínimo, não só pelo baixo número de praticantes mas também porque se integram na cultura anfitriã.
	Exploradores	Planificam a sua viagem, procuram fugir do turismo em massa e integram-se com os nativos, mas sem o chegar a fazer totalmente.
VIAJANTES INSTITUCIONALIZADOS	Turista de massa individual	Os destinos são sempre conhecidos a nível popular. A agência prepara a viagem e o turista só escolhe o itinerário e o tempo. Os seus impactos económicos e culturais são grandes.
	Turista de massa organizado	Os itinerários são fixos, as paragens são planificadas e guiadas. Todas as decisões de alguma importância deixam-se ao organizador. Os turistas viajam numa «bolha ambiental» que lhes dá a segurança do familiar.

Fonte: Cohen (1972)

Para Plog (1974), as áreas-destino (ou os produtos turísticos) tornam-se populares e entram em declínio segundo as características psicográficas dos turistas. Os turistas alocêntricos são os primeiros a descobrir uma nova área-destino; preferem áreas não-turísticas, para onde possam ir de avião e usufruir de um nível elevado de actividade e aventura. Numa altura em que a área-destino se torna popular, os mid-cêntricos aparecem, promovendo o maior desenvolvimento da indústria turística. Nesta altura, os alocêntricos já não se interessam por aquele destino, visto que perdeu muito das suas

características naturais. Correndo o risco de saturação, o destino continua a crescer, atraindo agora, turistas psicocêntricos; estes viajam menos vezes, gastam menos, preferem um destino para onde possam ir a conduzir e onde não tenham muitas actividades.

Ao analisar-se as novas tendências do turismo percebe-se uma forte preocupação com o desenvolvimento sustentável da actividade, através das performances económica, social e ambiental, que possibilitam uma maior longevidade dos produtos turísticos³ da área-destino. Mathieson e Wall (1990) tiveram em consideração estes aspectos, definindo o turismo como um fenómeno multi-facetado que envolve o movimento para e a estada em destinos fora do local habitual de residência, e que é constituído por três elementos principais:

- O elemento dinâmico que inclui a viagem para o destino ou os destinos seleccionados.
- O elemento estático que inclui a estada no destino.
- O elemento consequencial, que resulta dos elementos precedentes, e que se preocupa com os efeitos do turismo nos sistemas ambientais, culturais, sociais, económicos, políticos e tecnológicos com que o turista entra em contacto directo ou indirecto.

1.3. DEFINIÇÕES TÉCNICAS

Perante a profusão de definições conceptuais de turismo, governos nacionais, empresas, grupos de interesse, académicos, comunidades locais e associações, sentiram necessidade de estabelecer padrões estatísticos adequados que permitissem analisar os mercados, medir a eficácia das estratégias de “marketing”, facilitar o investimento, desenvolver os recursos humanos, realizar previsões, permitir comparações, definir políticas (OMT, 1995).

³ O produto turístico inclui todos os elementos consumidos pelo turista na área ou áreas de trânsito, até à área receptora, e no caminho inverso.

A Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada da ONU (Organização das Nações Unidas), tem funcionado como um fórum global de discussão de políticas para o turismo e é hoje uma importante fonte de “know-how” prático na área (OMT, 2005b). Ao mesmo tempo, tem tido um papel essencial na consolidação de conceitos, definições e classificações do turismo para fins estatísticos (Quadro 2), o que não se tem verificado ser uma tarefa pacífica por se estar a falar de um fenómeno abrangente e multidimensional.

Quadro 2 – As definições de turismo e outros conceitos correlacionados

ANO	CONTEXTO	CONCEITOS
1937	Comité de Estatísticas da Sociedade das Nações	Recomenda a definição de turista internacional para fins estatísticos – aquele que visita outro país que não aquele em que reside habitualmente por um período de pelo menos 24 horas. Ignora o conceito de turista nacional.
1950	Encontro da União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo (UIOOT) em Dublin	É incluído no conceito de turista, as pessoas que se deslocam para um país estrangeiro, mesmo que por períodos menores que 24 horas – os chamados «excursionistas».
1953	Comissão de Estatísticas das Nações Unidas	Apresenta uma definição que difere da anterior por abandonar o critério da duração mínima de permanência de 24 horas. Estabelece uma duração máxima de estada no país visitado de três meses e passa a considerar como visitantes as pessoas em trânsito pelo país.
1963	Conferência da ONU sobre Viagens Internacionais e Turismo em Roma	Recomenda os conceitos de visitante, turista e excursionista. O visitante é toda a pessoa que se desloca a um país, diferente daquele onde tem a sua residência habitual, desde que aí não exerça uma profissão remunerada, compreendendo-se nesta definição os turistas e os excursionistas. É uma definição que continua a ignorar o turismo nacional.
1983	5ª Sessão da Assembleia-Geral da OMT, em Nova Deli	Define o turismo nacional designando como visitante nacional, qualquer pessoa que, independente de sua nacionalidade, resida num país e por ele se desloque com motivo diferente de exercer uma actividade remunerada.
1991	Conferência Internacional sobre Viagens e Estatísticas do Turismo, em Otava	Define as necessidades estatísticas da indústria.

Fonte: adaptado de OMT (1999)

Da Conferência de Otava, em 1991, emerge a confirmação da necessidade de construção, por parte de cada país, de uma Conta Satélite do Turismo (CST). Esta deve incluir dados sobre a procura, a oferta, a produção, o emprego, as importações e exportações, a Balança de Pagamentos, os investimentos, as receitas públicas, entre outros. O objectivo é permitir a quantificação dos impactos económicos do turismo e facilitar comparações

de âmbito nacional (com outros ramos de actividade do país) e de âmbito internacional (com o turismo noutros países).

Ao mesmo tempo, é encontrado o consenso procurado sobre a definição de turismo para fins estatísticos, que foi reformulada e é hoje aceite em todo o mundo. Segundo a OMT (1995), o turismo compreende as actividades das pessoas que viajam e permanecem fora do seu ambiente habitual por não mais que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócio ou outros não relacionados com o exercício de uma actividade remunerada no local visitado.

O primeiro conceito inovador é o de ambiente habitual. O termo «residência habitual», das definições anteriores a 1991, é substituído por «ambiente habitual», passando a incluir não só o local de residência como as deslocações do e para o local de trabalho e outros de frequência quotidiana, desde que não impliquem motivações de lazer e de recreio⁴. Fora deste ambiente habitual está localizada a actividade turística.

Os motivos que levam o turista a viajar podem ser lazer, recreio, férias, visitas a parentes e amigos, tratamentos médicos, religião, peregrinações, mas também negócios e motivos profissionais. Mas para ser considerado turista, não pode existir uma actividade remunerada.

Adicionalmente, é inserida a ideia que quando o viajante permanece no local visitado por um período superior a um ano, esse passa a ser considerado o seu ambiente habitual e ele deixa de ser considerado visitante para passar a ser residente (OMT, 1999).

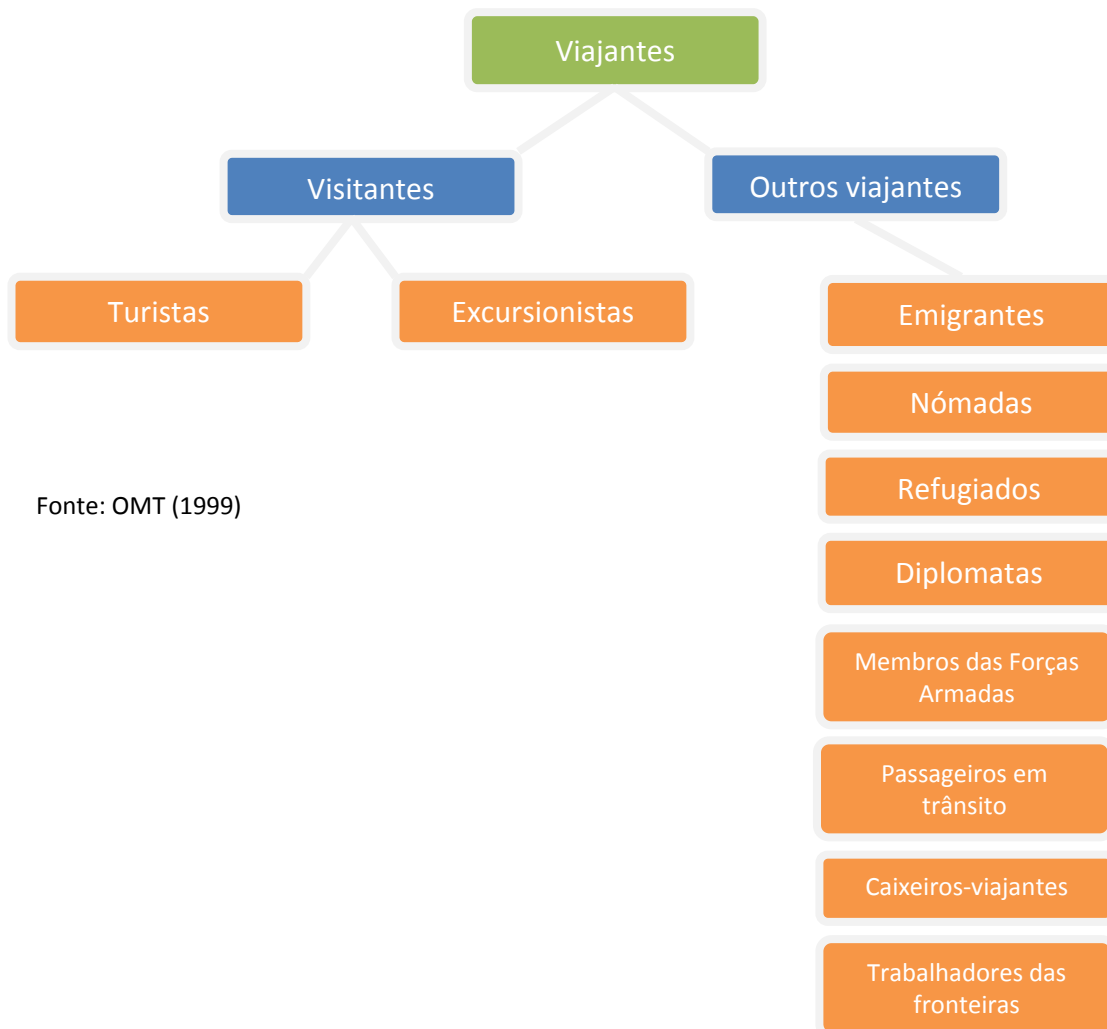
Propõe-se, contudo, um olhar crítico sobre esta questão. O turismo residencial, por exemplo, não pode deixar de ser considerado turismo por ultrapassar os 365 dias. Segundo Pedro (2006), o factor fundamental é o local de origem dos rendimentos. Este

⁴ As residências secundárias e as casas de férias, mesmo quando visitadas regularmente, não são habitualmente consideradas como fazendo parte do ambiente habitual, e por isso fazem parte da indústria do turismo.

pode ser o caso de pessoas idosas que vivem em lares longe do seu ambiente habitual. A diferença entre estes viajantes e os residentes locais, é que o consumo daqueles é feito no destino mas o dinheiro é oriundo da área geradora.

Para destrinçar os conceitos de viajante, visitante, turista e excursionista definidos pela OMT, é apresentada a sua hierarquização na Figura 2.

Figura 2 – Classificação dos viajantes



Fonte: OMT (1999)

Segundo a OMT (1995), o viajante é qualquer pessoa numa viagem entre dois ou mais locais. O visitante é toda a pessoa que viaja para outro local fora do seu ambiente habitual por menos de 12 meses e cujo principal motivo de viagem não implique o exercício de uma actividade remunerada no país visitado. O turista é todo o visitante que

fica pelo menos uma noite no local visitado. O excursionista é todo o visitante que não pernoita no local visitado.

Na perspectiva da OMT, aquele que não permanece pelo menos 24 horas não é turista, mas excursionista. Também aqui se propõe um olhar crítico sobre a delimitação da duração da estada, pois o excursionista não deixa de ser um «turista especial» (Murphy, 1985). Apesar de não pernoitar, gasta tempo e dinheiro quando usufrui de serviços e equipamentos que fazem parte integrante da indústria turística das áreas de trânsito e das áreas receptoras.

1.4. LAZER, RECREIO, TURISMO E TRABALHO

Para circunscrever com maior exactidão o conceito de turismo, é importante rever conceitos que lhe são próximos: o lazer e o recreio.

A concepção clássica de lazer assenta no pensamento de Aristóteles (1995). Para o filósofo grego, o lazer era uma forma espiritual de ocupação ligada à contemplação e à tranquilidade, que promovia o aprimoramento pessoal. Era contudo, apanágio dos mais ricos. Os mais pobres, porque tinham que trabalhar, não tinham tempo para se dedicar ao lazer, e não poderiam por isso, governar bem. Na senda desta perspectiva, o lazer é uma atitude e não uma actividade, é algo intangível que se assemelha mais a um estado de espírito, e que pode ocorrer em qualquer circunstância, mesmo durante o trabalho.

A concepção orgânica encara o lazer não como uma função contínua, que acontece em todas as situações, mas como o tempo que nos sobra depois de comer, dormir e trabalhar. As actividades humanas estão organizadas de forma a dedicar o tempo, em primeiro lugar, a questões de sobrevivência, depois as questões de subsistência, e só depois a actividades de lazer (Quadro 3).

Quadro 3 – Organização das actividades humanas

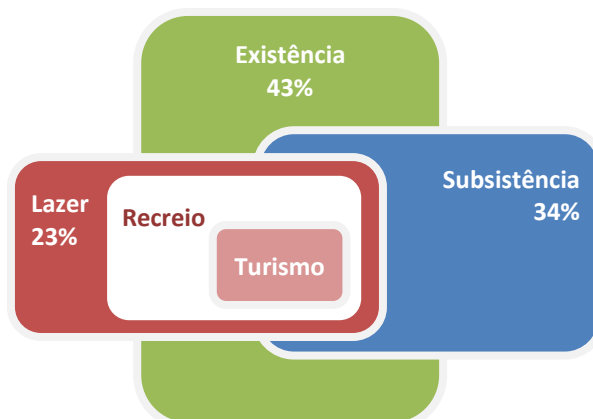
TIPOS DE TEMPO	FORMAS COMO O TEMPO É DESPENDIDO
Existência (43%): tempo despendido na satisfação das necessidades biológicas.	Comer Dormir
Subsistência (34%): tempo despendido em actividades remuneradas.	Trabalho
Lazer (23%): tempo disponível depois de as actividades de existência e subsistência terem sido satisfeitas.	Recreio Descanso Família e obrigações sociais Turismo

Fonte: OMT (1983)

Segundo Reid, McLellan e Uysal (1993), a concepção holística é a mais completa, na medida em que apresenta o lazer como um fenómeno multidimensional. O indivíduo pode dedicar-se ao lazer discricionariamente, durante o trabalho ou não, de forma a experienciar realização pessoal, relaxe e satisfação.

Sendo o lazer uma medida de tempo, o recreio inclui as actividades levadas a cabo durante esse tempo. O turismo é apenas uma dessas actividades (Figura 3).

Figura 3 – Lazer, recreio e turismo



Fonte: Costa (1996)

Mas o turismo e o trabalho observam afinidades teóricas e práticas que já não permitem que os conceitos sejam perspectivados de uma forma estanque. Segundo Smith (2006), muitos turistas envolvem-se activamente em actividades que poderiam facilmente levar a

cabo em casa (por ex. comprar marcas internacionais, comer “fast food” internacional, ver desporto na televisão por satélite). Os média infiltram-se na vida de algumas pessoas ao ponto em que elas vêm a sua telenovela ou jogo de futebol favoritos enquanto estão num bar à beira-mar, no estrangeiro. Trabalho e lazer são dificilmente diferenciados visto que os turistas verificam os seus “e-mails”, andam com computadores portáteis, e estão colados ao ubíquo telemóvel enquanto estão de férias.

Tendo em conta a intensidade com que objectivos profissionais e actividades turísticas se combinam, Uryeli (2001) identifica quatro tipos de viajantes:

- **Trabalhadores profissionais em viagem** (“travelling professional workers”)

São profissionais que pertencem a uma classe média ou média alta e que viajam enquanto trabalham. É o caso dos políticos, dos diplomatas, das hospedeiras de bordo, dos guias turísticos, dos atletas profissionais, e dos docentes ou investigadores quando se deslocam para uma conferência, curso ou reunião de trabalho.

- **Trabalhadores turistas em migração** (“migrant tourism workers”)

Inclui trabalhadores qualificados ou semi-qualificados em trabalhos turísticos como “DJs”, dançarinos, “barmen”, construtores de barcos, instrutores de ténis e “sky”, que respondem às solicitações de economias turísticas sazonais.

- **Turistas trabalhadores não-institucionalizados** (“non-institutionalised working tourists”)

São normalmente jovens da classe média que procuram aventura, cultura e passeio. Gastam menos porque pretendem fazer viagens longas, e arranjam trabalhos de curto prazo para financiar essas viagens.

- **Turistas trabalhadores em férias** (“working-holiday tourists”)

Refere-se, normalmente, a jovens voluntários que procuram outro país para trabalhar durante curtos períodos de tempo, normalmente nas férias de Verão.

1.5. CONCLUSÃO

Uma abordagem geral das definições conceptuais e técnicas permite identificar o turismo como uma actividade multi-facetada que serve diferentes propósitos, mutável ao longo do tempo, em diferentes circunstâncias e segundo as diferentes perspectivas profissionais de quem o define. Os economistas tendem a vê-lo como uma indústria, os sociólogos centram-se no comportamento do turista, os ambientalistas focam-se nos impactos ambientais. Nenhuma é correcta ou incorrecta, é específica de diferentes contextos e circunstâncias. Independentemente da sua escola de pensamento, todos contribuíram para o estabelecimento dos fundamentos científicos do turismo.

No âmbito desta investigação, é assumido o conceito de turismo como um fenómeno de cariz integrado, através da fusão da definição sistémica de Leiper (1979) com a definição da OMT (1995, 1999).

Sendo o turismo um fenómeno multidisciplinar, um conceito holístico como o de Leiper facilita estudos multidisciplinares e não parte da perspectiva de um elemento específico do sistema, podendo servir como uma base analítica para a formação criativa de políticas nas mais diferentes situações. A definição da OMT, por outro lado, permite uma abordagem real do turismo através da integração de elementos como o ambiente habitual, os motivos da viagem e a duração da estada.

Não obstante, não se pretende encarar o turismo de uma forma demasiado restrita a conceitos estanques. Como será discutido de seguida, há novas tendências de consumo, novos perfis, e como tal, os termos são sempre limitados. O turismo residencial não pode deixar de ser turismo se ultrapassar os 365 dias. O visitante que não fica pelo menos 24 horas não pode deixar de ser considerado turista, na medida em que também usufrui de recursos disponibilizados pela oferta turística e pode ter-se deslocado para fora do seu ambiente habitual.

Não mais os conceitos de trabalho e turismo devem ser encarados como actividades opostas e inconciliáveis. A sequência das actividades humanas não segue necessariamente a seguinte ordem: «comer, dormir, trabalhar, relaxar». É possível viajar enquanto se trabalha e trabalhar enquanto se viaja. Além disso, o viajante pode dedicar-se a actividades turísticas e de lazer em momentos de pausa de uma reunião de negócios, prolongar a mesma viagem por mais alguns dias para gozar umas mini-férias, ou até ficar motivado a voltar a esse local mais tarde, com família e amigos.

2. DINÂMICAS DO NEGÓCIO DO TURISMO

2.1. INTRODUÇÃO

Tendo em conta um conceito integrado de turismo, as áreas geradoras são encaradas como aquelas onde se origina a procura turística, e as áreas de trânsito e as áreas receptoras, como aquelas onde se encontra a oferta turística. Neste capítulo é analisada a evolução da procura e da oferta turísticas, assim como a sua inter-dependência. Na medida em que novas tendências de consumo geram novos produtos turísticos e novas formas de gestão, o turismo é encarado como um negócio.

2.2. UMA PERSPECTIVA SOBRE A EVOLUÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA

Caracterizar a procura turística significa encontrar o total do número de pessoas que viaja ou deseja viajar para usar equipamentos turísticos e serviços em locais fora do seu local de trabalho e residência (Mathieson e Wall, 1990). Neste sentido, a procura pode ser efectiva ou real se se refere ao número de pessoas que efectivamente viaja, ou suprimida se se refere ao número de pessoas que não viaja por um qualquer motivo. A procura suprimida pode ainda ser potencial se vir aumentar o seu poder de compra, por exemplo; ou diferida quando há escassez de um bem ou serviço, como por exemplo, oportunidades de viajar. Há ainda a não-procura que inclui aqueles que não querem viajar (Boniface e Cooper, 1990).

Actualmente, o envelhecimento da população, a crescente preocupação com valores sociais, culturais e de sustentabilidade colectiva e a importância das novas tecnologias da informação e da comunicação (Cooper, Scott e Kester, 2006) são factores que têm influenciado fortemente a emergência de novos consumidores, com novas motivações turísticas e novas exigências.

2.2.1. Tendências demográficas

Uma das tendências demográficas mais facilmente identificada por todo o mundo é o envelhecimento acelerado da população. Segundo o CENSOS de 2001, em Portugal, a

população com idade superior a 65 anos já ultrapassou a população com idade entre os 0 e os 14 anos.

A população sénior, porque tem mais tempo, dinheiro e saúde do que há algumas décadas atrás, procura ocupar a sua vida de uma forma activa. É um mercado por explorar mas muito atractivo, na medida em que apresenta características que podem contribuir para um desenvolvimento menos sazonal do turismo: permanece mais tempo no destino, viaja fora dos picos e visita amigos e familiares mais vezes (British Tourist Authority, 1988). As suas motivações são essencialmente educacionais, de auto-valorização e desenvolvimento pessoal, apesar de enfrentarem contudo, algumas restrições, dadas as preocupações dos próprios seniores sobre aquilo que os outros pensam e os preconceitos da indústria turística sobre o que eles são ou não capazes de fazer (Moscardo, 2006).

O turismo jovem é outro sector com um forte potencial de crescimento. Os jovens são adultos cada vez mais tarde, na medida em que adiam as grandes decisões como casar, comprar casa, ter filhos. As contribuições financeiras dos pais, as poupanças acumuladas ou trabalhos desenvolvidos de forma simultânea aos estudos, a par da emergência das companhias áreas “low cost”, facilitam o seu desejo de viajar. Actualmente, são cada vez mais os jovens com formação académica superior que procuram nas viagens uma forma de promoção da auto-valorização e desenvolvimento pessoal e profissional, mas mantendo uma filosofia da aventura (Richards e Wilson, 2006).

2.2.2. Tendências psicográficas

Apesar de o turismo de massas ser responsável pelo crescimento e desenvolvimento que o turismo conheceu desde os anos 60 do séc. XX, hoje é um tipo de turismo que tem perdido popularidade. Regra geral, os turistas são cada vez mais exigentes, sofisticados e informados e potenciam o aparecimento de novos tipos de produtos. Como opção à postura passiva de banhos de sol surgem as motivações educacionais e de aprendizagem. Procuram-se experiências autênticas e de uma forte envolvência com o meio ambiente natural, histórico-cultural e com a comunidade local da área-destino.

Há uma «maior atenção por novas formas de turismo, mais suave, leve, artesanal, humano, diferenciado, singular, endógeno, autêntico, novo, ajustado e harmonioso nos destinos (arquitetura, culinária, costumes), sem ultrapassar os limites do equilíbrio e da tolerância, nas vertentes natural, social e psicológica, um turismo mais ético e também mais livre, muito melhor repartido no tempo e no espaço, num “turismo de serviço” contrário ao turismo da construção civil, ou um turismo de expedição, valorizando a aventura (mesmo com a ausência de conforto, esforço físico, riscos e, inversamente, espírito de equipa e camaradagem) e valorizando o exótico, um turismo temático, entre grupos com interesses homogêneos, em busca de novas fronteiras e de novas inserções na vida simples das comunidades visitadas» (Cavaco, 1996: 11).

Como afirma Reisinger (2006), as pessoas estão fartas de uma vida materialista, procuram fugir da vida monótona do dia-a-dia e redescobrir-se através da procura de uma experiência turística espiritual. Entenda-se a espiritualidade não necessariamente no sentido religioso. A visita a lugares sagrados como Machu Picchu no Peru, as Grandes Pirâmides do Egito, locais com uma mística especial como Stonehenge em Inglaterra ou as montanhas sagradas nos Himalaias, pode proporcionar a cada um, o melhor conhecimento e consciência de si próprio, dos outros e da natureza.

Butcher (2006) alerta, contudo, para a excessiva moralização do turismo. A valorização da responsabilidade social e da preservação da tradição, através do chamado turismo alternativo, acusa o turismo de massas de destruidor de ecossistemas e gerador de poluição, negligenciando o seu papel como promotor do desenvolvimento económico das comunidades locais.

2.2.3. Tendências tecnográficas

O turismo é hoje um sistema promovido pelo desenvolvimento tecnológico. Ao embarcar numa viagem para Londres, Paris ou Nova Iorque, em trabalho ou negócios, sabe-se que um determinado espectáculo está em cartaz através de informação obtida na “internet”.

Ao mesmo tempo que se marca a viagem e o hotel, faz-se a reserva do lugar no espectáculo, numa combinação entre trabalho e lazer.

Há alguns anos atrás, as possibilidades de aceder a esse tipo de informações eram quase remotas. Um viajante acreditava apenas na agência de viagens, nos folhetos aí disponíveis, num ou noutro relato feito por um amigo ou num qualquer livro. Hoje, há uma espécie de «faça você mesmo» que torna o turista um co-produtor da própria experiência e o aproxima da realidade de um sítio mesmo antes de o conhecer.

Não obstante as facilidades conferidas pelo desenvolvimento tecnológico, cresceu também o fosso que separa aqueles que têm acesso à “internet” e os que não têm, entre os que sabem e os que não sabem usar um computador, pelo que o papel tradicional, principalmente das agências de viagem, permanece essencial.

2.3. UMA PERSPECTIVA SOBRE A EVOLUÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA

Para Murphy (1985), as fundações gêmeas da oferta turística são as atracções e a hospitalidade. Dado o voluntarismo da actividade turística, as atracções podem funcionar, segundo Benckendorff (2006), como um conjunto de características que motivam o viajante a deslocar-se a uma área-destino ou infra-estrutura específica.

Para Leiper (1993), a atracção é um sistema de três elementos:

- O turista ou o elemento humano, que tem o motivo para viajar.
- O núcleo ou o elemento central que constitui a informação sobre a atracção.
- O marcador (“marker”). O marcador gerador (“awareness marker”), que pode ser um “website” ou uma brochura, desperta a consciência do turista para a atracção; o marcador de trânsito (“transit marker”) pode ser uma placa de sinalização; o marcador final (“context marker”) que auxilia os turistas a compreender a atracção, está localizado no “core resource”, que pode ser um festival, um evento desportivo, uma galeria de arte, um centro comercial, uma paisagem ou um evento gastronómico.

A hospitalidade tem a ver com a forma como o visitante é recebido pela comunidade local. Um simples sinal de boas vindas ou uma recepção especial em locais de chegadas (aeroportos, estações de comboio, etc.) podem ser elementos importantes de promoção da hospitalidade. Jones (2006) fala mesmo numa indústria da hospitalidade e chama a atenção para a quantidade de pessoas e serviços que esta envolve. Num único dia em todo o mundo, 5.000 milhões de pessoas comerão uma refeição num restaurante e 300 milhões dormirão fora de casa. Além de comerem em restaurantes ou mesmo dentro dos aviões, fazem-no também em hospitais, escolas e Universidades, locais de trabalho, prisões, entre outros locais que têm hoje equipamentos, decoração e estilos de serviços muito semelhantes àqueles encontrados no sector comercial.

Segundo Boniface e Cooper (1990), não basta, contudo, um conjunto de atracções e uma comunidade hospitaleira. Uma área pode ter potencial turístico – um clima favorável, uma paisagem atractiva, pessoas hospitaleiras e um conjunto de recursos que aguardam ser descobertos. Contudo, não será um destino turístico viável se as suas atracções não forem complementadas por um conjunto de equipamentos e condições que facilitem a visita.

Segundo a OMT (1999), esses equipamentos, disponibilizados ao turista para satisfazer as suas necessidades, são designados como «bens específicos do turismo» e dividem-se em produtos conexos do turismo e produtos característicos do turismo.

Os produtos conexos do turismo são os bens e serviços fornecidos para a actividade do turismo e para as actividades não turísticas utilizadas pelos turistas e pelas comunidades locais. É o caso dos táxis ou dos supermercados. São «aqueles que são consumidos pelos visitantes em quantidades significativas para os visitantes e/ou quem os fornece mas que não estão incluídos na lista dos produtos característicos do turismo» (OMT, 1999: 39).

Os produtos característicos do turismo são «aqueles que na maior parte dos países deixariam de existir numa quantidade significativa, ou cujo consumo diminuiria de forma significativa, na ausência de turismo, e para os quais parece ser possível obter dados estatísticos» (OMT, 1999: 39). São os bens e serviços fornecidos na sua quase totalidade para os turistas e que constituem os sete eixos da oferta turística:

- Hotéis e outros serviços de alojamento
- Serviços de restauração (alimentação e bebidas)
- Serviços de transportes de viajantes (incluindo serviços de transporte ferroviários interurbanos, serviços de transporte rodoviários, serviços de transporte marítimos, serviços de transporte aéreos e serviços conexos aos transportes) – que fornecem a ligação vital entre as áreas geradoras e as áreas-destino (Graham, 2006).
- “Leasing” ou aluguer de serviços de transporte sem condutor
- Serviços das agências de viagem, dos operadores turísticos e dos guias turísticos – são intermediários que, entre as áreas geradoras e as regiões de trânsito, facilitam o encontro entre consumidores e produtores (Costa e Buhalis, 2006)
- Serviços culturais
- Serviços recreativos e outros serviços de lazer

2.3.1. Novos produtos turísticos

Será a combinação das atracções turísticas de uma área-destino (naturais ou construídas pelo Homem) e do espírito hospitaleiro da comunidade receptora, com as infra-estruturas específicas (estradas, aeroportos, redes de esgoto, redes de iluminação) e os actores turísticos (transportadoras, agências de viagem, operadoras turísticas) que constituirá o produto turístico. Segundo Kotler (1984), o produto turístico é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Inclui objectos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e ideias.

Perante as dinâmicas assinaladas na evolução da procura turística, estes produtos devem ser inovadores, sustentáveis e impulsionadores de experiências autênticas associadas (Buhalis e Costa, 2006):

- Ao turismo secundário – Os turistas perseguem o desejo de ter uma segunda casa em locais com melhor clima, com um custo de vida inferior, onde é facilitado o encontro com diferentes culturas, ou até mesmo o retorno às origens depois de um período de emigração.
- Ao desporto – Os turistas têm mais dinheiro, mais tempo e querem utilizá-los em benefício do seu corpo e da sua mente.
- À natureza – Os turistas têm noção que a sobrecomercialização do turismo pode provocar impactos nefastos sobre a natureza e a comunidade acolhedora, pelo que exigem produtos turísticos mais ecológicos e sustentáveis.
- Às compras – Os turistas encaram o acto de fazer compras como uma forma de relaxe e de permitir a si próprios, o luxo da indulgência e escape numa fantasia que muitas vezes falta nas suas vidas.
- À gastronomia – As visitas a festivais gastronómicos e vínicos ou a produtores são uma importante forma de conhecer o mundo rural (identificado com o retorno às origens) e contribuir para o desenvolvimento do sector agrícola.
- Às experiências espirituais – Como forma de escape a um dia-a-dia de intenso trabalho, os turistas procuram experiências onde possam ser eles próprios, combatendo o materialismo quotidiano e procurando uma cura espiritual.
- Ao turismo espacial – Motivado pelo desejo de exploração e aventura, os turistas encaram o espaço como a última fronteira conhecida.
- Ao conhecimento – As motivações humanas, segundo a teoria de Maslow, estão encabeçadas pelas necessidades de auto-realização, de satisfação do “self”. O turismo, ao facilitar o conhecimento do mundo envolvente e dos outros, contribui para o auto-desenvolvimento e a auto-realização.

2.3.2. Novas ferramentas de gestão

Perante a exigência de novos produtos turísticos, são necessárias ferramentas adequadas para a gestão da oferta turística. Essas ferramentas devem assegurar a qualidade de vida da comunidade local, mas também a qualidade da visita do turista, como estratégia de afirmação da competitividade da área-destino numa perspectiva sistémica.

O planeamento turístico é uma dessas ferramentas. Ao permitir aferir da situação presente e prever a situação futura, antecipa impactos ao nível:

- Físico: poluição
- Humano: a comunidade local não aprecia a presença dos turistas
- Do “marketing”: não há uma imagem clara e definida da área-destino de forma a chegar ao mercado potencial
- Organizacional: falta de apoio das autoridades públicas
- Outros: forte sazonalidade

Planear deve servir para gerir os diferentes interesses envolvidos, nomeadamente da comunidade local e do turista. Se a mudança for antecipada através do planeamento, o ciclo de vida da área-destino ou do produto turístico também pode ser prolongado (Mill e Morrisson, 1992). De outra forma, só se conseguirá reagir à mudança depois de ela ocorrer, e corrigir ou tentar corrigir pode ser muito mais complexo. Inskeep (1991) propõe um conjunto de etapas de construção de um plano em turismo (Quadro 4).

Quadro 4 – Etapas do planeamento em turismo

Elaboração do estudo	Tem como ponto de partida a iniciativa governamental, que deve contratar especialistas em turismo para compor uma equipa multidisciplinar. Esta deve efectuar o levantamento dos planos necessários (especialistas em “marketing”, planeadores em transportes, economistas, sociólogos, antropólogos, planeadores urbanos, engenheiros, arquitectos, etc.).
Determinação dos objectivos	A equipa constituída deverá determinar os objectivos preliminares para o desenvolvimento do turismo que devem reflectir as políticas e estratégias de desenvolvimento governamental.
Realização de levantamentos	Inclui o levantamento das atracções existentes e potenciais, estruturas de alojamento, padrões de uso territorial, qualidade e características ambientais, padrões e tendências socioculturais, políticas de investimentos, existência de organizações públicas e privadas em turismo, existência de leis e regulamentos, existência de planos para transportes, etc.
Análise e síntese	Relaciona-se com a análise dos mercados turísticos através do levantamento do perfil da procura, quando esta já se evidencia, das atracções relevantes, das necessidades de transportes e infra-estruturas, da distância e custos dos mercados emissores, e dos atributos diferenciais da concorrência. Recomenda-se a ferramenta de segmentação para um melhor efeito da promoção. Esta etapa deve também incluir o levantamento dos impactos económicos, ambientais e socioculturais.
Formulação da política e planos	As políticas e os planos formulados devem estar correlacionados com planos e políticas dos diferentes sistemas com os quais o turismo mantém interfaces (económico, político, tecnológico, cultural e social).
Recomendações	Sobre a capacitação de recursos humanos, a promoção, o controlo dos impactos, etc.
Implementação e monitorização	

Fonte: adaptado de Inskeep (1991)

O “marketing” turístico é outra ferramenta. Segundo Moutinho (1995), também aqui o propósito é conciliar os interesses de quem se desloca com os de quem recebe. Para o autor, o “marketing” turístico é um processo de gestão através do qual as organizações turísticas identificam os turistas, actuais e potenciais, e comunicam com eles para averiguar e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações nos níveis local, regional, nacional e internacional. Assim será possível formular e adaptar os produtos turísticos para satisfação dos turistas e maximização dos objectivos das organizações.

Para cumprir estes objectivos, Niininen, March e Buhalis (2006) evidenciam estratégias como o “Consumer Centric Marketing” (CCM). Os consumidores assumem uma parte activa no processo de gestão turística, na medida em que expressam as suas preferências

quanto a destinos e produtos turísticos. As suas férias são depois construídas de acordo com essas informações. A grande vantagem do CCM liga-se com a possibilidade de comunicar de forma regular com os clientes.

As ferramentas de gestão dependem do nível de desenvolvimento do turismo numa área-destino. Miossec (1976, 1977 cit. Pearce, 1991) estruturou um modelo de conceptualização de desenvolvimento do turismo, através de uma análise espacial e temporal que tem em conta quatro factores: os recursos, os meios de transporte, o comportamento dos turistas e as atitudes da população local e dos decisores.

Como ilustrado na Figura 4, numa fase inicial (fase 0), a região está isolada geograficamente ou é apenas uma região de trânsito. Como o turista não se interessa pela região, os agentes decisores e a população local recusam o desenvolvimento turístico ou encaram-no como uma miragem.

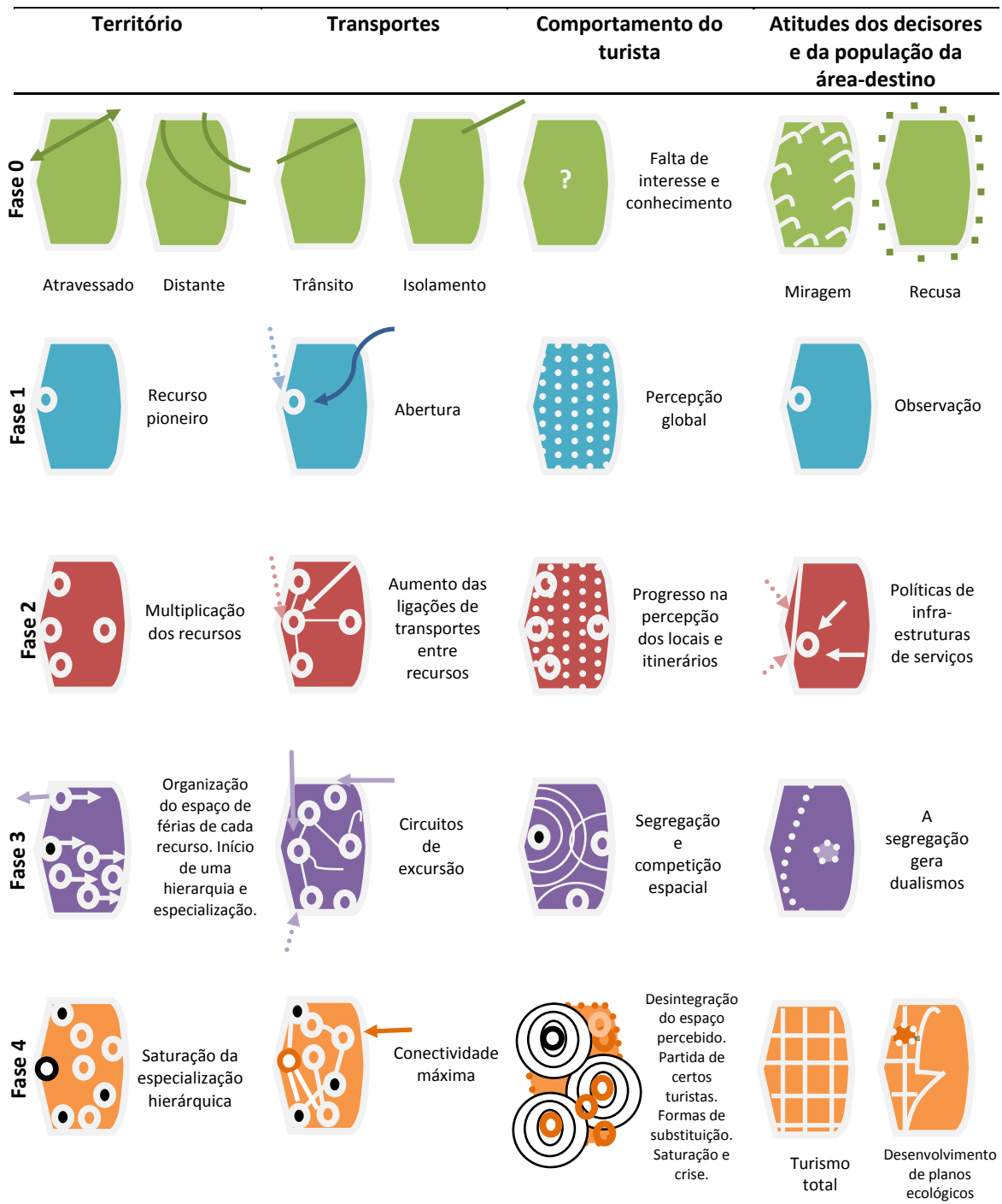
Na fase 1, é identificado um recurso principal⁵, o que origina uma abertura ao exterior, facilitada pelos meios de transporte. O turista tem uma percepção global sobre a área-destino, mas não tem um conhecimento aprofundado e esclarecido da mesma, pelo que os agentes decisores e a comunidade local estão apenas atentos e em observação.

Na fase 2, o sucesso do recurso ou dos recursos principais é facilitado por redes de transportes mais complexas, o que origina uma maior percepção por parte dos locais e dos turistas e implica investimentos em infra-estruturas por parte dos agentes decisores.

Na fase 3 de desenvolvimento do turismo, a organização do espaço geográfico e o conhecimento rigoroso dos recursos existentes (de acordo com uma óptica produto-espaço) permitirá a identificação de “clusters” de oferta, que colocarão no mercado, produtos estruturados com valor comercial (Costa, 2001).

⁵ No original, “resort”. Pode ser traduzido para português por recurso ou local de férias.

Figura 4 – Modelo de desenvolvimento do turismo



Fonte: adaptado de Miossec (1976 cit. Pearce, 1991)

É nesta fase que se instituem circuitos organizados facilitados pelas redes de transportes e se assiste a uma competição e segregação espacial que pode conduzir a uma de duas atitudes pela comunidade local: a aceitação completa do turismo ou a sua rejeição.

Aqui, torna-se evidente a importância da antecipação através do planeamento. A adulteração dos recursos turísticos resultante da sua utilização irracional pode constituir, a médio e longo prazo, um factor de repulsa, desincentivando o seu consumo e inviabilizando a sua continuidade.

Perante isto, e apesar de uma forte conectividade entre os vários “clusters” (potenciado pelas redes de transportes), na fase 4 de desenvolvimento do turismo enfrenta-se um momento de saturação dos recursos, pelo que alguns turistas procuram áreas-destino alternativas.

2.4. CONCLUSÃO

As tendências demográficas, psicográficas e tecnográficas que caracterizam a evolução da procura turística, evidenciam novos perfis de consumo. A população sénior procura ocupar os seus tempos livres de forma activa. Os jovens adiam cada vez mais, a entrada na idade adulta, como forma de prolongar o tempo dedicado à aventura. Ambos procuram experiências que contribuam para uma maior valorização pessoal, através do contacto com o outro (culturas e costumes diferentes), com a natureza e o meio rural, sem pôr em causa a sua sustentabilidade.

Para isso, serão necessárias ferramentas de gestão adequadas, ao nível do planeamento e “marketing”, de forma a ter em conta o equilíbrio entre os interesses do turista e os interesses da comunidade local. Através da antecipação de eventuais impactos ao nível físico ou humano na área-destino e analisando os desejos destes novos consumidores será possível afirmar a competitividade da área-destino ou de um produto turístico específico.

3. A UNIVERSIDADE COMO PRODUTO TURÍSTICO

3.1. INTRODUÇÃO

Face à exigência de novos produtos turísticos que promovam a aprendizagem sobre o mundo envolvente e consequente desenvolvimento pessoal, é analisado, neste capítulo, o papel que a Universidade, cuja principal missão é a criação e difusão de conhecimento, pode ter na actividade turística. Essa análise é feita tendo em conta casos práticos internacionais discutidos na literatura científica por alguns autores, ainda que de forma tímida e insuficiente.

3.2. AFINIDADES HISTÓRICAS ENTRE TURISMO E UNIVERSIDADE

Já se tornou corrente afirmar que a origem do turismo se confunde com a história da própria humanidade, pois há vários milhões de anos que o Homem viaja como forma de sobreviver, procurando comida e um sítio para dormir.

Com a emergência do período neolítico (10.000 a.C.), o aparecimento da agricultura e a consequente disponibilidade próxima de alimento, o Homem tornou-se sedentário. A criação de raízes geográficas e sociais – morada fixa, vizinhos e amigos – disponibilizou-lhe mais tempo livre para dedicar a outras actividades. Viajar tornou-se comum, principalmente por razões comerciais, de conquista ou de peregrinação. Alexandre, o Grande, no séc. IV a. C., liderou o seu exército da Grécia para a Ásia. Nos sécs. XIII e XIV, Marco Polo viajou para a Pérsia, Tibete, Índia e Ceilão como mercador. Cristóvão Colombo, no séc. XV, partiu da Europa rumo às ilhas das Caraíbas, onde explorou as Bahamas, Cuba, a Jamaica, a América Central e a costa norte da América do Sul.

Mas o conceito de turismo como se conhece hoje, segundo Balanzá e Nadal (2003: 12), encontra as suas origens na Grécia Clássica (776 a.C. – 323 a.C.), precisamente «porque foi a primeira civilização que deu um sentido diferente ao lazer». O cultivo do lazer era considerado primordial para as elites mais abastadas, em oposição ao trabalho, considerado tarefa dos escravos e das classes mais baixas.

Principalmente o desporto, como forma de preservar uma boa saúde, treinar para a guerra, e honrar os deuses, era a actividade de eleição dos gregos. As Olimpíadas, um dos primeiros grandes eventos desportivos, tiveram origem na cidade grega de Olímpia. Realizadas em honra a Zeus, impulsionaram as viagens por motivos de lazer, assim como o desenvolvimento dos transportes e do alojamento, pois vinham pessoas dos lugares mais distantes para assistir não só às competições desportivas, mas também às competições musicais e poéticas que faziam parte do programa (Wikipedia, 2006a).

É nesta altura, se se considerar uma perspectiva mais abrangente do conceito, que se encontra a primeira Universidade. Fundada por Platão em 387 a. C., a Academia pode ser entendida como a primeira Universidade documentada, onde um grupo de estudantes aprendia filosofia, matemática e gramática em torno de um mestre. Situada nos jardins de Academos, perto de Atenas, fazia parte de um local de usufruto público para fins religiosos e desportivos. Aí havia altares dedicados a alguns deuses e heróis, um ginásio (um dos três existentes em Atenas na época), uma escola para crianças e um edifício com balneários.

Segundo Pombo (1999), a existência de infra-estruturas de lazer disponíveis aos cidadãos atenienses, funcionava como instrumento de atracção de novos alunos para o ensino. A proximidade da Academia com palestras e com um ginásio, verdadeiras instituições culturais da Atenas clássica, fazia com que recorressem, com regularidade, muitos rapazes, entre os quinze e os vinte anos, para praticarem ginástica, atletismo e luta, para tocar flauta ou apenas conversar sobre assuntos filosóficos ou políticos. Após a implementação da escola de Platão, o local continuou a servir para as funções públicas e religiosas usuais, mantendo-se a prática das actividades desportivas a que se destinava. Tal facto não deixava de ser proveitoso para Platão pois, deste modo, o local continuava a ser ponto de encontro de potenciais frequentadores da sua escola.

A cultura grega e o gosto pelo lazer subsistiram durante o Império Romano. Nas termas, os romanos conheciam pessoas e concretizavam negócios, conciliando lazer e trabalho.

Nos circos, os gladiadores, escravos, prisioneiros ou voluntários lutavam entre si ou com animais, providenciando um espectáculo muito célebre na altura. Nos teatros, assistia-se a dramas, comédias ou representações mímicas.

Nesta altura, a 'pax romana', a existência de calçadas romanas, a facilidade de transpor as fronteiras dentro do próprio Império, a existência de uma língua e moeda comuns e os bons níveis de rendimento como resultado da prosperidade do Império, permitiam a realização de viagens frequentes e relativamente seguras.

Com a queda do Império, viajar torna-se muito perigoso e arriscado, não só por causa dos assaltos e das pilhagens, mas também porque as estradas e outras vias de comunicação haviam sido destruídas. Viaja-se essencialmente por razões de negócio, ou pelo menos por obrigação e sentido de dever, e não de prazer. Os peregrinos, os comerciantes, os feirantes, os navegadores, os reis e a alta hierarquia do clero eram por isso, quem mais viajava. Mesmo quando as motivações eram de lazer, as pessoas não viajavam para muito longe, optando por festas, normalmente religiosas, perto de casa.

Durante a Idade Média, a Universidade deixou de ser uma espécie de comunidade que reunia os estudantes em torno de um mestre, e ganhou um cariz corporativo com a definição dos Estatutos que regiam o seu funcionamento interno. Surgem referências à Universidade de Constantinopla, fundada em 849, e normalmente considerada a primeira instituição de ensino superior tal como é concebida hoje, seguindo-se as consagradas Universidade de Bolonha, em 1088, e Universidade de Paris, em 1100 (Wikipedia, 2006b).

A maior parte destas Universidades medievais nasceu e desenvolveu-se sob a égide dos grupos socioeconómicos fundamentais da época, nomeadamente a Igreja Católica. Segundo Balanzá e Nadal (2003: 15), a Igreja é «a mais forte agência de viagens e de alojamento da História», pois muitas das vezes utilizava os seus mosteiros e as suas Universidades para acolhimento e alojamento dos peregrinos em deslocações religiosas.

No início do séc. XVII, como resultado da herança deixada pelo Renascimento, surgiu o costume entre os ingleses mais abastados, de fazer uma grande viagem aos principais centros culturais do continente, a fim de complementar os seus estudos ou adquirir experiência e competências pessoais e profissionais. A viagem, designada de “Grand Tour”, durava alguns meses ou mesmo anos, e era inicialmente vista como uma forma de educação.

O itinerário mais comum incluía países como França, Alemanha, Holanda, Áustria e Itália, onde o jovem aprendia sobre línguas, política, cultura, arte, comportamento social, visitava museus e escalava montanhas. As Universidades eram paragem obrigatória: o viajante poderia parar primeiro em Innsbruck antes de visitar Berlim, Dresden, Viena e Potsdam, aproveitando talvez um tempo de estudo nas Universidades em Munique ou Heidelberg (Wikipedia, 2006c).

Com o desenvolvimento tecnológico, as melhorias nos transportes e a crescente sofisticação dos meios de comunicação nos sécs. XIX e XX, tornou-se mais fácil para as pessoas viajarem com mais frequência e maior rapidez de um local para outro. Com a aplicação da máquina a vapor ao comboio e aos barcos, as classes sociais altas passaram a poder usufruir de cruzeiros transoceânicos. Nesta altura surgiram também as primeiras agências de viagem, Thomas Cook and Son, American Express, e alguns hotéis luxuosos como o Ritz.

Depois da Primeira Guerra Mundial e de um interregno no desenvolvimento do turismo, o avião surge como meio de transporte privilegiado para longas distâncias. Permanecia, contudo, muito caro.

A Segunda Guerra Mundial paralisou novamente o turismo, mas o seu término e o advento da paz geraram uma prosperidade que se mantém até hoje. É nesta altura que o conceito de turismo começa a surgir como hoje é conhecido. A Alemanha e o Japão reemergiram como motores da economia mundial e o seu crescimento económico criou

uma classe média com rendimento disponível para viajar. O carro tornou-se um meio de transporte comum, graças não só à produção em série do “Ford T”, como às melhorias nas estradas. Na aviação civil, o avião a hélice é substituído pelo avião a jacto, pelo que viajar de avião se torna mais seguro, mais rápido e mais barato, pelo menos em comparação com outros meios de transporte.

A emergência do capitalismo nas sociedades ocidentais do pós-guerra marcou um período de forte prosperidade económica e social, em que havia mais tempo e mais dinheiro para fazer dos fins-de-semana, das férias e dos feriados, momentos únicos de escape do stresse e das responsabilidades associadas ao quotidiano de trabalho. O tempo livre ganhou sentido na medida em que se opõe ao trabalho: trabalha-se para se ter direito a tempo livre, goza-se o tempo livre para recuperar forças para trabalhar.

«Face aos ritmos modernos do trabalho, foi o tempo livre que ganhou novos significados: basta ter trabalhado em tarefas monótonas numa empresa algo importante para conhecer esta espécie de embriaguez que invade cada assalariado na sexta-feira à tarde quando alcança o passeio uma vez atravessada a porta de saída, ao pensar nesta fatia de tempo que tem diante de si e que vai poder organizar a seu gosto, segundo a sua vocação, a sua fantasia ou as suas necessidades.» (Hourdin, 1961 cit. Cavaco, 1996: 2)

Nos anos 60 do séc. XX, o turismo sol e praia emergiu como um dos produtos mais importantes do turismo moderno, o que permitia até falar num novo direito – o direito ao sol. Este funcionava como uma forma de escape da pressão e poluição dos centros urbanos, o que intensificou as deslocações em massa, principalmente aos destinos mediterrânicos, através de pacotes turísticos “all inclusive”.

Os anos 80 do séc. XX marcaram a etapa da maturidade para o turismo, com a crescente internacionalização dos operadores turísticos, das cadeias hoteleiras, das empresas de transportes, e a crescente competitividade entre estes e entre áreas-destino, face à emergência de um turista mais exigente, sofisticado e informado. Até hoje, para satisfazer este novo turista, são necessários produtos turísticos inovadores que

promovam o contacto com a natureza, incentivem a prática desportiva, assegurem a existência de aventura, contribuam para a melhoria da saúde e principalmente, estimulem o desenvolvimento pessoal e educacional.

Nesta altura, um pouco por todo o mundo ocidental, com a emergência de filosofias neoliberais e a desresponsabilização do Estado face às necessidades colectivas, as Universidades são alvo de cortes financeiros. E se esta realidade é óbvia com a subida ao poder de Margaret Thatcher no Reino Unido, e de Ronald Reagan nos Estados Unidos da América [EUA], é possível desenhar paralelos no contexto internacional, visto que as Universidades de um modo geral se deparam com questões semelhantes (Connell, 2000).

Em Portugal, «Universidades e restantes instituições públicas de ensino superior têm sido contempladas, anualmente, com uma receita inferior à que receberam no ano anterior (o valor acumulado dos cortes orçamentais, nos últimos dois anos, ascende já a 24% tomando o ano de 2002 por referência)» (Cabrito, 2004: 978).

Os gastos são vistos pela «Nova Direita» como um canal de drenagem de recursos em vez de um «bem comum», pelo que o Estado se demite das suas funções de controlador e centralizador, passando a vigorar um modelo de autonomia e auto-regulação institucional, com um Estado supervisor (Soares e Amaral, 1999). Este exige qualidade, eficácia, eficiência e avaliação, o que tem óbvias consequências não só nos padrões de desenvolvimento académico, como também na gestão financeira das próprias Universidades.

Paralelamente, o número de candidatos ao ensino superior começa a diminuir em relação ao número de vagas, que continua a aumentar. Esta diminuição deve-se à quebra na natalidade, mas também, no que ao caso português diz respeito, ao facto de não se ter conseguido ultrapassar o abandono escolar ao nível do ensino secundário (Cabral, 2006).

Os conceitos de Universidade «empreendedora» e «responsável» tornam-se reflexo de uma adaptação forçada para sobreviver aos cortes financeiros e à diminuição de alunos. A

escolha entre “adapt or perish” (Walford, 1987 cit. por Connell, 1996) força o que Sevier (1998) designa de passagem de uma Era Dourada (“Golden Age”) para uma Era de Sobrevivência (“Age of Survival”). Segundo Olsen (2005), esta mudança é governada pela selecção competitiva e pela sobrevivência dos que melhor se adaptam, isto é, aqueles capazes e dispostos a adaptar-se aos imperativos e incentivos exteriores.

Num contexto global actual de interdependência económica, social, política, científica, tecnológica e cultural, em que a inovação significa força competitiva e depende do conhecimento, as Universidades são também confrontadas com novas responsabilidades segundo os princípios da utilidade e da empregabilidade. Para isso contribui a pressão que a sociedade e a indústria exercem sobre as Universidades, para estas prepararem os estudantes de forma mais eficaz para a integração no mercado de trabalho e para promoverem a educação contínua de adultos ao longo da vida como forma de requalificação constante.

Os recursos das Universidades passam a estar acessíveis a todas as pessoas e não apenas à comunidade académica, forçando o desmoronar dos muros destas instituições. Até porque, segundo Kenny (1985 cit. Connell, 2000), o público deve ter a oportunidade de usar os recursos para os quais contribuiu através do sistema de impostos.

Esta pressão para a mudança promoveu o desenvolvimento de unidades comerciais dentro das instituições, que assumem a gestão de oportunidades de férias, de conferências, de cursos e outros eventos. Formas de fazer frente aos constrangimentos financeiros são variadas e diferem de instituição para instituição. Mas uma opção muito corrente que muitas, se não quase todas as instituições de ensino superior adoptaram, foi o desenvolvimento do uso de recursos físicos para a hospitalidade (Connell, 2000).

A conceptualização deste fenómeno não é pacífica. Connell (1996, 2000) fala em “campus-based tourism” (turismo nos ‘campus’) numa perspectiva de utilização dos recursos físicos das Universidades para a realização de cursos, conferências, férias e

outros eventos. Essa utilização pode ser promovida por actores académicos ou por organizações externas à Universidade, desde que os recursos utilizados sejam de uma qualquer instituição educacional. Para a autora, o conceito de providenciar “campus-based tourism” não se confina somente a Universidades, visto que outros tipos de instituições educacionais podem providenciar este serviço.

Segundo Connell (1996), é possível identificar duas práticas distintas. A primeira prática, mais tradicional, pressupõe a disponibilização de alojamento associado a férias educativas e viagens de estudo. Os turistas têm a possibilidade de conciliar aprendizagem com lazer, conhecendo um pouco mais da cultura, da arte ou da história do local que visitam, ou mesmo aprender uma língua ou uma actividade específica como a cerâmica ou a gastronomia.

Uma segunda prática, mais recente e, segundo a autora, cada vez mais visível no Reino Unido, pressupõe a rentabilização de recursos das Universidades apenas para serviços de “catering” – principalmente alojamento e restauração. Aqui não existem actividades programadas com uma componente educativa (pelo menos pela Universidade acolhedora), podendo cada um planear o seu tempo livre de forma autónoma.

Neste sentido, o “campus-based tourism” é um negócio que implica a prestação de um serviço por parte de um fornecedor, a Universidade, a um turista, que a esta se desloca para cursos, conferências, férias ou outros eventos.

Swarbrooke e Horner (2003) referem a importância do uso das Universidades como locais de encontro e conferências, que contribuem em grande parte para o desenvolvimento do mercado do turismo de negócios.

Heerwagen (2003) evidencia o envolvimento das Universidades no turismo como uma importante ferramenta económica e instrumento de divulgação dos recursos históricos da região onde se inserem.

Para Formon (1995) e para Paine (1993), a entrada das Universidades no mercado das férias e das conferências faz delas um produto turístico, segundo o conceito de Kotler (1984) anteriormente assumido. Parece importante, contudo, realçar, que o facto de a Universidade poder ser vista como um produto ou destino turístico não significa que ela apenas seja um produto ou destino turístico – aí perderia o seu ‘ethos’ e deixaria certamente de ser uma Universidade.

Kalinowski (1992) propõe o conceito de “university-based educational travel” (turismo educacional nas Universidades) para caracterizar a oferta, por parte das Universidades, de oportunidades de aprendizagem organizadas para estudantes adultos que não procuram activamente um grau académico. Esses programas educacionais envolvem viagens fora da região onde se insere a Universidade, por mais de 24 horas e menos de um ano.

Para a prossecução desta investigação, impunha-se a criação de um conceito conciliador, em português, que caracterizasse o envolvimento das Universidades em actividades turísticas e de lazer. Com base nas leituras efectuadas e em reflexões pessoais, emergiu a expressão «rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos».

A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos deve ser entendida como um fenómeno gerador de benefícios económicos, sociais e culturais muito atractivos para as Universidades e – tendo em conta uma perspectiva sistémica – para a comunidade envolvente (Connell, 1996, 2000; Therkelsen, 2003):

- As receitas adicionais criadas podem permitir o livre acesso à educação, ao serem reafectadas para os alunos mais desfavorecidos no acesso à Universidade e para outras funções educacionais.
- Permite quebrar a «barreira elitista» existente entre a Universidade e a sociedade, na medida em que os recursos das Universidades estão disponíveis a todos.
- Nem sempre as Universidades têm os recursos suficientes para alojar, alimentar e entreter os visitantes que a procuram. A utilização de hotéis, restaurantes,

transportes e outros serviços da região onde a Universidade se insere, promove o desenvolvimento económico e social local. Se o turista ficar entusiasmado com a forma como foi recebido e com as atracções do destino, isso pode suscitar o desejo de voltar mais tarde, em negócios ou até mesmo com a família e amigos.

- A utilização de recursos devolutos, principalmente em período não lectivo, promove uma gestão eficiente dos mesmos.
- Os turistas contribuem para a difusão das actividades e da imagem da Universidade. Este factor, fazendo parte de uma estratégia de relações públicas, pode atrair estudantes e financiamento.
- Encontros profissionais e empresariais, cursos de formação, mas também férias de interesse especial, complementam a função académica da Universidade.

Para Billingham (1994), os esforços das Universidades britânicas que se dedicam à rentabilização dos seus recursos para fins turísticos, dirigem-se principalmente a dois sectores de mercado:

- O sector das férias – que inclui alojamento e alimentação para grupos em regime de meia pensão ou pensão completa (que o autor chama de “catered holidays”) ou num apartamento com cozinha, onde se pode confeccionar as próprias refeições (as “self-catered holidays”).
- O sector de negócios – que inclui conferências, cursos de formação, encontros e outros eventos.

No âmbito da presente investigação, são assumidos três tipos de rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos:

- O turismo educacional – que inclui cursos, viagens de estudo e outros eventos educacionais.
- O turismo de negócios – que inclui congressos, conferências e reuniões profissionais e académicas.
- Outros enquadramentos de turismo e lazer – eventos e actividades turísticas e de lazer descritos na literatura e que não se incluem nos dois primeiros.

3.3. O TURISMO EDUCACIONAL

O turismo educacional é um subsector do mercado do “special interest tourism” (turismo de interesse especial), cuja crescente importância, nos dias de hoje, é atribuída à emergência de novos estilos de vida e valores sociais. As pessoas têm mais dinheiro, estão mais informadas e dão mais valor às relações entre pessoas e pessoas e entre pessoas e natureza. Procuram, por isso, actividades ao ar livre e educacionais como forma de valorização do eu e da sociedade em que se inserem e como forma de regeneração física, mental e cultural (Hall e Weiler, 1992).

A primeira forma de turismo educacional em contexto universitário remonta ao séc. XVII, com o “Grand Tour”. Como resultado da influência do período Renascentista desenvolveu-se uma inovadora forma de viajar na Grã-Bretanha. Os jovens que almejavam altos cargos políticos e administrativos na corte de Elisabeth I eram encorajados a viajar para o continente, para grandes cidades como Paris, Veneza ou Florença, como forma de complementar a sua educação e promover o seu desenvolvimento cultural (Rätz, 2004). Aprender novas línguas e conhecer mais de outras culturas torná-los-ia governantes e conselheiros mais sábios, pelo que a passagem por algumas Universidades europeias era obrigatória no seu percurso.

A partir dos anos 60 do séc. XX, o turismo educacional em contexto universitário surgiu como forma de exemplificar na prática, através de visitas de estudo, aquilo que se tinha aprendido na sala de aula. Se no início estas actividades se restringiam aos alunos graduados, depois passaram a dirigir-se a todos os adultos que quisessem aprender sobre uma qualquer área de conhecimento.

Hoje, segundo Swarbrooke e Horner (2003), apenas duas formas de turismo educacional são dignas de registo, e ambas implicam a rentabilização de recursos das Universidades:

- **Intercâmbios de estudantes**

Os Programas de mobilidade internacional de estudantes universitários como Socrates e Tempus, instituições como Chatauqua⁶ e organizações como a Australians Studying Abroad (ASA) dão oportunidade aos estudantes de viajar para o estrangeiro, para aí estudarem e aprenderem mais sobre a língua e a cultura do país que os acolhe. A Universidade anfitriã pode atribuir créditos académicos ao aluno pelo trabalho aí desenvolvido, ao mesmo tempo que lhe providencia cursos de culinária local e lhe oferece visitas e outros eventos históricos, culturais ou desportivos.

- **“Special Interest Holidays” (Férias de interesse especial)**

Neste caso, as pessoas querem viajar e aprender, e por isso participam em cursos de jardinagem, de línguas, de pintura, de culinária. Organizações como a Universidade de Alberta, o Elderhostel ou a Saga perceberam que este mercado é particularmente forte junto de pessoas reformadas e de “empty-nesters”⁷ e, por isso, usufruem de recursos das Universidades para providenciar este tipo de programa. Mesmo disponibilizando os seus recursos a outras instituições, a Universidade cumpre o seu papel, cada vez mais importante, de promotora da educação para adultos. E porque muitas vezes o número de adultos inscritos em programas não graduados atinge e até ultrapassa o número de alunos a tempo inteiro registados (Kalinowski, 1992), a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos educacionais é uma forma de atrair novamente para o caminho da aprendizagem, estudantes adultos.

A história do desenvolvimento do turismo educacional em contexto universitário varia de país para país, sendo que a literatura é profusa no que diz respeito aos países anglo-saxónicos. De seguida, serão apresentados três casos práticos internacionais: uma empresa privada australiana, uma organização sem fins lucrativos norte-americana e uma Universidade canadiana que desenvolvem ou desenvolveram experiências educacionais e que, nesse âmbito, rentabilizam os recursos de Universidades para fins turísticos.

⁶ ‘Vide’ <http://www.chatauqua-inst.org>.

⁷ Que já não têm os filhos em casa.

3.3.1. Australians Studying Abroad

A ASA é uma empresa privada, criada em 1977, que promove viagens com um programa académico de pelo menos 90 horas de aulas e visitas a locais específicos relacionados com a matéria leccionada.

Christopher Wood, o seu criador, começou por perceber que não se podia estudar um assunto de forma isolada. Não se poderia estudar, por exemplo, design de teatro sem ter em conta a história da música e a história da religião que conduzia a música. Pôr em prática esta perspectiva interdisciplinar, segundo o próprio, não se poderia de fazer de forma tão simples como numa Universidade, onde se tem disciplinas de diferentes territórios (Figgis, 1996).

As primeiras viagens organizadas pela ASA eram direccionadas a alunos de história de arte, e tinham como destino a Grécia. Estes viajavam pelo país durante duas semanas e depois tinham uma semana de aulas em Universidades. Posteriormente, o programa de visitas alargou-se a cidades como Roma, Florença, Veneza e Paris, e em 1980, o conteúdo dos cursos era já de história da cultura geral.

A maior virtude deste tipo de programa, e que evidencia a filosofia do turismo educacional, não é, segundo Wood (1992), aumentar os conhecimentos de determinada disciplina, mas dar perspectivas gerais da história da cultura europeia como forma complementar à sala de aula. Estas viagens são hoje usadas por Universidades, escolas secundárias, institutos profissionais, associações de estudantes, colégios, empresas, organizações de educação para adultos e associações profissionais.

Até 1990, as viagens eram organizadas nos meses de Novembro, Dezembro e Janeiro, o que evidencia a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos em período não lectivo⁸, quando não existe a agitação criada pela presença dos alunos, docentes e funcionários, e as residências, as cantinas e outros recursos estão

⁸ Na Austrália, é nestes meses que se gozam as férias de Verão.

subutilizados e disponíveis para receber os turistas. Mas a concentração num período de tempo reduzido produzia receitas muito desiguais ao longo do ano. O objectivo seguinte era combater a sazonalidade.

Em 1992, a periodicidade das viagens torna-se constante ao longo do ano, dado o desenvolvimento das viagens educacionais para adultos, principalmente reformados, que têm disponibilidade para viajar fora das épocas altas, e a construção ou melhoria de determinados recursos para fins turísticos.

Inicialmente, a ASA contratava agências de viagens para fazer as reservas e contactar com os clientes, mas isso inibia o seu crescimento, dada a inexperiência das mesmas neste tipo de viagens. Foi a parceria com a Wandana Travel, empresa especialista em “special interest travel”, que conferiu uma maior profissionalismo à ASA. Posteriormente, e em conjunto com Universidades e empresas, a ASA criou o consórcio Educational Travel Group, o que lhe permitiu proporcionar viagens em áreas que não eram da sua especialidade, como as ciências naturais, nomeadamente através de programas ou expedições científicas.

3.3.2. Elderhostel

O Elderhostel é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1975 por Marty Knowlton, um activista social e antigo professor, e David Bianco, um administrador universitário.

Combinando o conceito europeu de pousada da juventude (alojamento seguro e barato e oportunidade de conhecer outros viajantes), com o conceito das escolas populares e programas educativos comunitários (os mais idosos ensinam velhas tradições às gerações mais novas), a ideia de ambos era criar e oferecer oportunidades culturais e educacionais semelhantes aos reformados nos EUA.

O primeiro programa do Elderhostel foi oferecido em 1975, em cinco Colégios e Universidades de New Hampshire, e no qual 220 adultos participaram. Em 1980, mais de 20.000 participantes fizeram parte de programas nos EUA, no Canadá e no Reino Unido.

A escolha das Universidades para a promoção destas viagens educacionais é explicada por alguns autores. Segundo Swarbrooke e Horner (2002), o Elderhostel acredita que a mais-valia da Universidade é oferecer tudo sob o mesmo telhado e a preços mais baixos que os hotéis. Segundo Bodger, Bodger e Frost (2003), os fundadores do Elderhostel viram o potencial das Universidades em oferecer alojamento básico e instrução.

Hoje, o Elderhostel conta com 135 trabalhadores a tempo inteiro na sua sede em Boston e dirige-se a um público-alvo com idades superiores a 55 anos⁹, que pode aderir a mais de 9.000 programas em mais de 90 países durante todo o ano. Um programa destes¹⁰ reúne entre 14 a 45 pessoas num 'campus' universitário, centro de conferências ou refúgio, por valores a rondar os \$300 a \$400 para programas nacionais e os \$2500 e os \$5000 para programas internacionais (Tirrito, 2003), e inclui as taxas de inscrição, as aulas, as viagens de campo e excursões, o alojamento, as refeições e a assistência em viagem (Elderhostel, 2005).

De referir, contudo, que a melhoria da qualidade de vida, as necessidades e exigências do novo turista educacional reflectem-se na necessidade de mudança da natureza do produto educacional. Segundo Bodger, Bodger e Frost (2003), até o Elderhostel perdeu muito do seu foco no alojamento universitário nos seus programas e usa hotéis em muitos locais. Isto porque o consumidor, de acordo com tendências anteriormente analisadas, está disposto a pagar mais por um serviço de maior qualidade.

⁹ Muitos defendem que o sucesso do Elderhostel reside precisamente neste limite mínimo de idade, onde está o potencial viajante com tempo, dinheiro e vontade de repetir a experiência educacional como forma de auto-valorização.

¹⁰ O Programa «Arte e Cultura Britânica» inclui: 1) actividades diversas em Edimburgo e Bangor no Norte de Gales; 2) aulas na London School of Economics sobre arquitectura e pintura escocesa, o novo parlamento escocês, bardos e harpistas celtas, a vida nos tempos de Tudor em Gales e os museus de Londres; 3) viagens a Stirling Castle, aos Campos de Golfe de St. Andrew, a Abbotsford House, a Beaumaris e Bangor, ao Caernarfon Castle, a Snowdonia, ao Museu Britânico em Londres; 4) e noites de entretenimento tradicional.

Compete às Universidades, como se verá, operacionalizarem estratégias de adaptação. Segundo Formon (1995), a competitividade das Universidades no negócio da rentabilização dos seus recursos para fins turísticos passa por um investimento nas suas infra-estruturas (que não foram criadas de raiz para propósitos turísticos) e nos seus serviços (nomeadamente através da formação específica de recursos humanos).

3.3.3. Universidade de Alberta

O objectivo do estudo realizado por Kalinowski (1992) era analisar as viagens educacionais oferecidas pela Extensão Educativa da Universidade de Alberta, no Canadá, entre os anos de 1984 e 1988, tendo em conta o fenómeno que o autor designa de turismo educacional nas Universidades (“university-based educational travel”).

Com o propósito de criar uma ligação próxima entre a Universidade e a comunidade local, a Extensão Educativa oferecia oportunidades de aprendizagem organizadas a estudantes adultos que não procuravam activamente um grau académico, envolvendo viagens para fora da província de Alberta por mais de 24 horas e menos de um ano.

Os recursos humanos utilizados para a organização das viagens eram os existentes dentro da própria Universidade. Não tinham formação específica em turismo nem se dedicavam de forma exclusiva à gestão turística, mas a experiência que tinham em programas de educação para adultos era, segundo a autora, suficiente para desenvolverem o seu trabalho de forma aparentemente eficaz.

Cada viagem custava entre 225 e 4.750 dólares canadianos e durava entre 4 a 30 dias, sendo que uma parte dos custos podia ser deduzida nos impostos, independentemente de a área do curso se relacionar ou não directamente com a área profissional. Esta pode ser uma forma de o Estado auxiliar as Universidades na rentabilização dos seus recursos para fins turísticos, como forma de sobreviver aos cortes financeiros e promover a educação para jovens e adultos.

Nos registos existentes, 508 pessoas participaram nestes programas entre 1984 e 1988, sendo que 229 (48%) participaram em viagens internacionais de pelo menos duas semanas. Este viajante internacional que participa em programas educacionais é tendencialmente do sexo feminino, com uma média de idades de 53 anos e reformado. Segundo Kalinowski (1992), parece que estas pessoas têm tempo e dinheiro para repetidamente participar em viagens educacionais. Se tendencialmente viajam sozinhas, também é habitual ficarem viciadas neste tipo de experiência.

3.4. O TURISMO DE CONFERÊNCIAS

O turismo de conferências, como parte integrante do turismo de negócios, encontra as suas fundações no período Napoleónico, aquando da realização do Congresso de Viena (1814-1815). Mas porque na altura as conferências não eram frequentes, não se podia ainda falar numa indústria (Rogers, 1998).

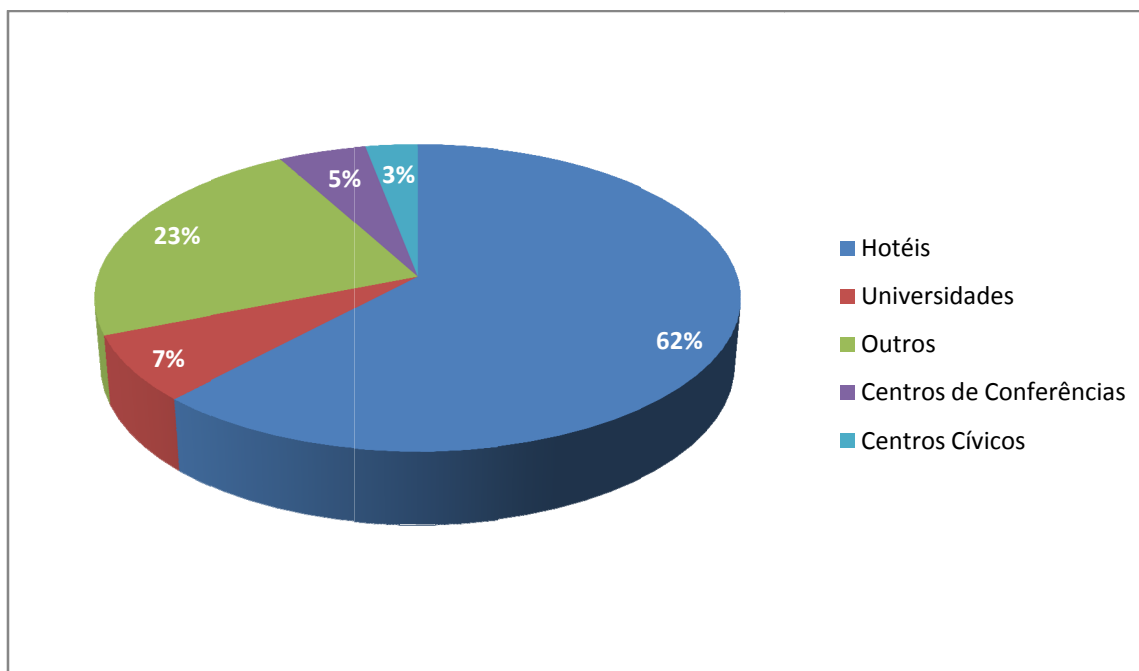
Os factores que levaram ao crescimento e à constituição do turismo de conferências como indústria são semelhantes aos que permitiram o crescimento da indústria do turismo. Têm a ver com uma maior disponibilidade de rendimento, maior disponibilidade para viajar, mais tempo, melhores transportes e o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação.

Em contexto universitário, a realização de conferências tem sido uma prática constante. Sendo que 1 milhão e 58 mil conferências foram realizadas no Reino Unido em 2005, considera-se uma média de 452 conferências por cada local. Tanto os hotéis como as Universidades ultrapassam essa média – 546 os primeiros, e 507 as segundas.

Os hotéis detêm praticamente 2/3 dos espaços para conferências, mas as Universidades, porque apostaram no aumento dos níveis de serviço e padrões de tecnologia são um dos principais fornecedores para a organização de conferências, de acordo com a Figura 5. Segundo Rogers (1998), a própria natureza dos equipamentos disponíveis e o ambiente

geral implica que o mercado das conferências seja o maior sector para a maior parte destas instituições.

Figura 5 – Distribuição das conferências por local de realização



Fonte: British Association of Conference Destinations (Rogers, 1998)

Hoje, dada a importância que a informação e o conhecimento adquiriram como instrumentos de competitividade, tornou-se ainda mais premente a necessidade de as pessoas se encontrarem profissional e socialmente, principalmente em conferências e encontros empresariais ou profissionais. Apesar dos avanços tecnológicos que alteraram a natureza da comunicação internacional, ainda há uma necessidade explícita para encontros cara-a-cara, até porque as pessoas procuram nestes encontros, momentos de promoção de redes sociais, de contactos e de conhecimento (Ladkin, 2006). Como é possível verificar no Quadro 5, a existência de oportunidades de lazer é um dos factores importantes na selecção de um local para a realização de conferências e satisfação em relação ao mesmo. Adicionalmente, a autora evidencia a vantagem de um “one-stop service”, como a Universidade, onde se conciliam todos estes elementos.

Quadro 5 – Elementos importantes na selecção de um local para uma conferência e satisfação em relação ao mesmo

Seleccção do local	Satisfação em relação ao local
Custo	Relação qualidade-preço
Localização e acesso	Boa qualidade de serviço
Tempo e duração da conferência	Elevada qualidade da alimentação e bebidas
Requisitos técnicos	Capacidades audiovisuais
O tamanho da conferência	Disponibilidade de salas
Configuração das salas	Um elevado rácio de espaço para participantes
Imagem do destino	Controlo da luz, ventilação e temperatura
Oportunidades de lazer	Programa social e oportunidades de “sightseeing”

Fonte: Ladkin, 2006

Ao abordar a rentabilização de recursos das Universidades para a realização de conferências é pertinente retomar a questão das afinidades entre objectivos profissionais e actividades turísticas, normalmente tidos como conceitos opostos da actividade humana.

Segundo Therkelsen (2003), durante o período em que decorre a conferência, o conferencista pode sair do contexto de negócio e entrar no contexto do turismo, quando, por exemplo, participa em eventos sociais que os organizadores da conferência promovem (Figura 6). Além disso, o conferencista pode organizar actividades por si próprio e também se aproximar do contexto do turismo. Pode, inclusivamente, aproveitar a conferência para fazer umas mini-férias com um familiar ou amigo. Mais ainda, a sua presença na cidade ou região, mesmo que se limite ao propósito de, naquele momento, apenas participar em actividades que criem e fortaleçam relações profissionais e/ou de negócio, pode impulsionar a escolha daquele local para futuras férias.

Figura 6 – Os contextos de negócio e de férias das conferências



Fonte: adaptado de Therkelsen (2003)

Também Davidson (1994 cit. Rogers, 1998) evidencia esta fusão entre o contexto de negócios e o contexto de turismo. Segundo o autor, o turismo de negócios pode envolver um elemento de lazer substancial. As viagens de incentivo, por exemplo, podem consistir inteiramente de actividades de lazer, desporto e entretenimento. Mas mesmo para os conferencistas, visitantes a feiras comerciais e viajantes de negócios individuais, excursões a restaurantes locais e espaços de entretenimento ou viagens de “sightseeing”, podem ser uma forma de relaxar ao fim de um dia de trabalho. Socializar, desta forma, pode ser uma parte importante da experiência do turismo de negócios para grupos, assim como dá aos conferencistas ou colegas, a oportunidade de se libertarem juntos e se conhecerem melhor numa base menos formal.

Apesar do seu crescimento e maturidade velozes, a rentabilização de recursos das Universidades para a realização de conferências, depara-se com alguns problemas comuns ao turismo de conferências (Rogers, 1998):

- **A falta de estatísticas regulares e de confiança**

Excepção feita à ICCA (International Congress and Convention Association) e à UIA (Union of International Association), que recolhem dados estatísticos sobre conferências e outros eventos de negócios. Mesmo assim não há informação regular sobre fornecedores como as Universidades. A carência é maior quando se fala do caso português.

- **Terminologia não padronizada**

Os conceitos de congresso, conferência e convenção são muitas vezes utilizados indiscriminadamente e como sinónimos. Segundo o Convention Industry Council, os Congressos são normalmente anuais ou plurianuais; as Conferências são normalmente numa escala menor que os Congressos; as Convenções são o termo norte-americano para Congressos.

- **Um enquadramento educacional subdesenvolvido**

Os promotores e organizadores de conferências não têm, a maior parte das vezes, formação específica na área da gestão turística, e vêm de áreas distintas como “marketing”, relações públicas, vendas, administração, entre outras. Neste sentido, só a profissionalização do sector permitirá o seu reconhecimento. No Reino Unido, muitas Universidades têm já um responsável por este sector, o chamado coordenador de conferências (Connell, 2000).

3.4.1. Grupo AXA

Swarbrooke e Horner (2002) apresentam um exemplo de rentabilização de recursos das Universidades para a realização de conferências, através do caso do grupo francês AXA, que trabalha na área dos seguros e da consultoria financeira e tem sucursais por todo o mundo.

Com o propósito de reunir os seus gestores executivos para discutirem as mutações do mundo e reflectirem sobre a melhor forma de lhes reagir, a empresa organizou uma

Conferência na Universidade de St. Andrew, na Escócia. O programa incluía alojamento, refeições, banquetes, sessões educacionais, “workshops” e outras actividades como golfe, dança, prova de bebidas, passeios e recitais de música.

O Departamento de Recursos Humanos da AXA, responsável pela promoção do evento explica que estava à procura de uma velha Universidade, fora da França, que pudesse oferecer alojamento e outros serviços turísticos a 400 conferencistas. Foi uma decisão deliberada procurar uma Universidade antiga porque estavam a trabalhar no desenvolvimento da empresa para o séc. XXI e queriam um contraste interessante e desafiante para o tema. Também pretendiam dar ao evento uma sensação definida de «voltar à Universidade» para realçar o sentido de aprendizagem, comunicação e divertimento. A par disto, foi sublinhada a qualidade do serviço de atendimento e a importância das acessibilidades, nomeadamente a proximidade de um aeroporto internacional que facilitava a chegada de conferencistas de todo o mundo.

3.5. OUTROS ENQUADRAMENTOS DE TURISMO E LAZER

3.5.1. Universidade da Inglaterra Ocidental

Segundo Connell (2000), uma das mudanças mais recentes no “campus-based tourism” é a rentabilização de recursos dos ‘campus’ universitários para o turista que procura apenas alojamento, sem um elemento educativo.

Segundo a autora, em 1992, na Universidade não identificada da Inglaterra Ocidental que estudou, apenas 10% das reservas foram feitas para férias com uma componente educacional; no ano seguinte não foi feita qualquer reserva. A rentabilização de recursos de alojamento e restauração da Universidade, para férias, sem que o turista participe em qualquer tipo de actividade educacional organizada pela Universidade, tem sido alvo de muita procura. Também segundo Formon (1995), a tendência tem sido de construção de apartamentos e casas para o propósito misto de uso para estudantes e férias.

Este fenómeno poderá, segundo a autora, ser a raiz do turismo social promovido pelas Universidades. Os turistas a passar férias nessa Universidade estavam satisfeitos com os serviços de alojamento e restauração, porque apresentavam uma qualidade superior àquela que esperavam, e a um preço reduzido. Segundo o estudo, a maioria dos turistas afirmou que de outra forma não poderia fazer férias, pois não teria rendimento disponível para algo mais caro.

Não deve ser, contudo, estratégia da Universidade, promover directamente políticas de turismo social, visto que, no que ao caso português e à maioria dos países europeus diz respeito, essa é uma responsabilidade do Estado, que através de entidades por si inspiradas ou controladas (associações, federações, sindicatos, cooperativas ou congregações religiosas), deve permitir às camadas mais desfavorecidas da sociedade, aliarem à vontade, a possibilidade de viajar e fazer férias.

A par disso, segundo Maravanejo (1996), estas entidades não podem possuir objectivos de lucro na prática da actividade turística, o que vai de encontro ao propósito das Universidades de criarem financiamentos alternativos. Ou mesmo como Connell (2000) reconhece posteriormente, as Universidades não estão numa posição financeira suficientemente forte para oferecer férias subsidiadas, embora teoricamente o pudessem fazer.

O que as Universidades podem fazer, como forma de se evidenciarem como socialmente responsáveis, é gerar lucros e utilizá-los para fins educacionais. Neste sentido, a rentabilização de recursos das Universidades para férias sem uma actividade educacional organizada pode, da mesma forma que o turismo educacional e o turismo de conferências, contribuir para a missão da Universidade.

No seu tempo livre, os turistas que gozam férias nas Universidades podem até contribuir para o desenvolvimento local, na medida em que passeiam na região e usufruem dos seus serviços. Mas como não são as Universidades que promovem actividades organizadas,

não se sabe, à partida, o que realmente fazem com o seu tempo livre. Sabe-se sim, que de qualquer forma, os rendimentos criados com este tipo de turismo podem e deve ser reafectados para fins educacionais.

No âmbito deste estudo, Connell (2000) também chama a atenção para a necessidade de as estratégias de gestão para a rentabilização de recursos da Universidade para fins turísticos deverem pressupor a sustentabilidade e a inclusão de todos os “stakeholders”, desde os docentes, os funcionários não docentes, os estudantes, os turistas, a própria comunidade local. O equilíbrio das necessidades de todos os “stakeholders” é imprescindível numa organização de múltiplos objectivos¹¹. A presença dos turistas pode não agradar à comunidade local ou mesmo à comunidade académica. Sem ferramentas de planeamento que antecipem estes riscos, gerir ‘a posteriori’ pode ser bastante mais complexo.

Além da importância do planeamento, a autora evidencia a existência de outras ferramentas na minimização de eventuais impactos negativos, nomeadamente a criação de um serviço, empresa ou organização profissionalizada, no interior da Universidade, que se dedique de forma exclusiva à gestão turística. Para Costa e Buhalis (2006), apenas as organizações e os destinos que tenham o conhecimento e a capacidade de lidar com o turismo de forma profissional serão capazes de desenvolver a sua vantagem competitiva e alcançar os seus objectivos no futuro.

3.5.2. Universidade de Shennandoah

A rentabilização que as Universidades fazem dos seus recursos dependerá, como se percebe pela própria ideia, dos recursos que dispõem. No caso da Universidade de Shennandoah, os seus recursos, dada a região onde se insere, são essencialmente históricos. A zona de Winchester, onde a Universidade está situada, foi um palco importante das batalhas da Guerra Civil dos EUA. Aí, a Universidade dirige um Centro

¹¹ Assumindo o turismo como fenómeno abrangente e multi-facetado e a Universidade como uma organização de múltiplos interesses e objectivos, justifica-se a adopção de um conceito abrangente e integrado de turismo, tal como estabelecido no capítulo inicial.

Histórico e Turístico, que organiza cursos de história para a comunidade, promove um festival de música indígena e já organizou um musical sobre a Guerra Civil. O Centro desenvolve igualmente estudos sobre os recursos turísticos existentes na região, e estabeleceu parcerias com museus, teatros, com o centro de congressos e com o parque nacional como forma de promoção do turismo patrimonial na região.

Para evitar a dependência de fundos públicos, que são disponibilizados através de programas com periodicidade limitada, o Director do Centro defende a criação de fundos próprios, através da organização de eventos, investigação, publicações, entre outras actividades. Para isso há que delinear um plano de negócio e de “marketing” como forma de antecipar eventuais riscos (Heerwagen, 2003).

3.5.3. Venuemasters

Além de criar uma empresa interna e profissionalizada que se dedique de forma exclusiva à gestão turística, a Universidade tem todo o interesse em fazer parte de uma organização em consórcio que reúna outras Universidades. Segundo Billingham (1994), o consórcio, como associação de organizações que partilham recursos e esforços para alcançar um objectivo comum e que estão interessadas no mesmo tipo de clientes (Rogers, 1998), pode trazer benefícios mais ou menos tangíveis para os membros académicos que o integram, nomeadamente na diminuição dos custos de gestão. Para as empresas ou organizações externas que queiram organizar um evento numa Universidade, a grande vantagem é poder escolher de entre várias instituições, vários recursos (edifícios modernos ou edifícios antigos) ou diferentes localizações geográficas (junto ao mar, em grandes cidades, no campo).

Um desses consórcios é o HEAC (Higher Education Accommodation Consortium ou CONNECT), no Reino Unido, que em 1982 integrava várias Instituições do ensino superior e tinha como propósito definir estratégias para a rentabilização de recursos subutilizados nos períodos de interrupção lectiva. Nessa altura, existia já uma organização semelhante, o BUAC (British Universities Accommodation Consortium), constituída por 50

Universidades. Os dois consórcios fundiram-se em 2000, dando origem ao actual Venuemasters, que representa mais de 100 instituições por todo o país.

Os seus objectivos principais passam por promover o conceito de Universidade e Colégio como uma alternativa realista e viável a outros locais convencionais e levar a cabo actividades de “marketing” relacionadas com o aluguer de alojamento e outros recursos em instituições educacionais (Billingham, 1994). Isso permite aumentar a percepção dos recursos disponíveis junto de actuais ou potenciais consumidores e edifica o perfil do consórcio e dos seus membros. Além disso, o consórcio assegura a organização de uma exposição anual, a presença em feiras comerciais, a manutenção do “website” (<http://www.venuemasters.co.uk>) e um serviço gratuito de pesquisa de Universidades que rentabilizam os recursos para fins turísticos.

3.6. CONCLUSÃO

As afinidades históricas entre o turismo e a Universidade remontam ao período clássico da História, quando Platão sabia que a existência de equipamentos desportivos e de lazer na sua Academia atraía alunos para as suas aulas. Durante a Idade Média, os peregrinos ficavam alojados em mosteiros e Universidades, na altura predominantemente controladas pela Igreja Católica. Durante o séc. XVII, o “Grand Tour” incluía a passagem dos jovens aristocratas ingleses por Universidades europeias, onde tinham acesso privilegiado ao conhecimento mais actualizado.

A partir dos anos 80 do séc. XX, os cortes financeiros impostos pelo Estado, a diminuição do número de alunos, a necessidade de se abrirem à sociedade e à indústria, de promoverem uma utilização eficiente dos edifícios que possuem, de contribuir para o desenvolvimento local onde se inserem, são razões que justificam a emergência e consolidação do fenómeno identificado como «rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos».

Apesar da profusão de termos para caracterizar a entrada das Universidades no negócio do turismo, a expressão «rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos» pretende abranger todas as actividades turísticas e de lazer promovidas pelas próprias Universidades ou outras organizações utilizando os recursos daquelas. Essa rentabilização não colide com, pelo contrário, auxilia, o cumprimento da missão da Universidade, que integra actualmente uma dimensão de prestação de serviços e cooperação com a sociedade. Além de criar receitas financeiras adicionais, reafectadas para a manutenção e conservação dos recursos em causa ou para fins educacionais (como seja a concessão de bolsas ou outros privilégios a estudantes), aproxima a Universidade da comunidade local, na medida em que lhe disponibiliza os recursos para os quais esta contribuiu através dos impostos. Estes e outros benefícios fazem da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos uma importante ferramenta económica, social e cultural.

ASA, Elderhostel e Universidade de Alberta são exemplos de rentabilização de recursos das Universidades para a realização de eventos educacionais. O seu público-alvo tem idades superiores a 50 anos, o que comprova o envelhecimento activo da população e a importância da Universidade na promoção da educação ao longo da vida.

Como exemplo da rentabilização de recursos das Universidades para a realização de conferências, o Grupo AXA justifica a escolha de uma Universidade escocesa para a realização de uma conferência, pelo facto de proporcionar um ambiente que conduz à discussão e à comunicação, ao mesmo tempo que garante momentos de lazer.

A par da vantagem de oferecer um ambiente académico propício à criação de conhecimento, a conjugação de um conjunto imenso de recursos num só mesmo espaço faz das Universidades um espaço privilegiado para a realização de eventos. Aí se encontram teatros, auditórios, estúdios de TV e cinema, laboratórios linguísticos, salas de informática, alojamento, restaurantes, bares, equipamentos desportivos “indoor” e

“outdoor”, piscinas, ginásios, lojas, bancos, lavandarias, livrarias, museus, jardins botânicos, parques de estacionamento.

Além de eventos educacionais e conferências, existem outros enquadramentos para a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Foi analisado o caso de uma Universidade não identificada da Inglaterra Ocidental que promove os seus recursos para fins de alojamento e restauração, como consequência de um aumento da procura. A Universidade de Shennandoah, dada a riqueza do património histórico da região onde se insere, dirige um Centro Histórico e do Turismo dinamizador de um conjunto de eventos históricos e educacionais para todo os que deles queiram participar. Por último, o caso de Venuemasters mostra como a gestão deste fenómeno pode ser feita através da reunião das Universidades em consórcio.

Da análise destes casos, percebe-se que há Universidades a rentabilizar os seus recursos ao longo do ano, e não só em período não lectivo, como forma de criar receitas constantes. Para isso, promoveram a profissionalização dos seus recursos humanos, estabeleceram parcerias com entidades públicas e privadas e construíram novos recursos ou remodelaram recursos existentes. Segundo Connell (1996), esta é uma actividade de baixo risco, porque apesar de exigir um grande investimento em infra-estruturas e gestão, permite a utilização de recursos já existentes, que podem ter dupla funcionalidade: académica e turística. Só com a construção de estratégias constantes e profissionalizadas será possível oferecer um produto turístico coerente e solidificado aos olhos da procura.

4. METODOLOGIA

4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se apresentar a estratégia metodológica delineada e accionada de forma harmoniosa com os fundamentos, as motivações e os objectivos que suportam as preocupações e as orientações da investigação.

Começa-se por elencar as questões de investigação e identificar as variáveis em estudo, explicitando o tipo de estudo em causa. Num segundo momento delinea-se o perfil dos participantes, o seu contexto e respectivos critérios de selecção. Seguidamente, explicita-se a concepção do formato da entrevista, o instrumento de colheita de dados seleccionado, e a respectiva adequação aos objectivos da investigação. Por último, são clarificados os princípios e procedimentos adoptados na recolha e tratamento dos dados.

4.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A investigação em ciências sociais pressupõe a definição de um caminho de orientação para que o trabalho não seja realizado ao acaso. De forma a operacionalizar os objectivos delineados são elencadas as seguintes questões de investigação:

Na opinião dos gestores das Universidades portuguesas...

- ... como se caracteriza a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos?
- ... que razões justificam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos?
- ... que recursos existentes nas Universidades portuguesas são susceptíveis de ser rentabilizados para fins turísticos?
- ... que estratégias de gestão devem ser concebidas para a rentabilização de recursos das Universidades portuguesas para fins turísticos?

A construção das questões de investigação apoia-se num trabalho triangulado entre o conhecimento da problemática expresso na literatura internacional e a recolha inicial espontânea de informação nas Universidades portuguesas.

4.3. TIPO DE ESTUDO

Foi estruturado um estudo exploratório e descritivo, predominantemente qualitativo, combinando uma abordagem inicial de análise dedutiva da literatura científica com a análise empírica, indutiva e construtiva.

Os estudos descritivos são muito comuns na área do turismo. Como ciência social, o turismo lida com seres humanos em contextos sociais que estão em constante mudança. Além disso, porque se trata de uma ciência relativamente recente, há ainda necessidade de traçar um mapa do território (Veal, 1993). No caso do presente estudo, mais ainda por se tratar de um tema inexplorado.

No âmbito do paradigma construtivo, o objecto da investigação é o «mundo humano» enquanto criador de sentido. Para captar a realidade social na sua diversidade e especificidade, os conceitos-chave a ter em conta são: interpretação, compreensão, intersubjectividade, cultura, contexto e significado. Assim se justifica a necessidade de recurso a uma metodologia de análise de dados indutiva, procurando destacar o específico para revelar a peculiaridade dos contextos sociais.

4.4. VARIÁVEIS EM ESTUDO

De acordo com as questões de investigação, importa realçar as variáveis, os conceitos colocados em acção na investigação:

- a) **Variável central:** opinião sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos.

A rentabilização deve ser encarada numa perspectiva de contrapartidas económicas, sociais, culturais e de promoção do conhecimento, nunca esquecendo o objectivo

primário para que as Universidades foram construídas. Os recursos em estudo incluem todos aqueles que são susceptíveis de fazer parte da oferta turística disponibilizada pela Universidade: os recursos físicos (espaços, equipamentos, infra-estruturas) e os recursos humanos do sistema de ensino superior universitário português. Numa visão integrada do que é o turismo, os propósitos dessa rentabilização atraem visitantes que pernoitam (turistas) ou não (excursionistas) na Universidade ou na região em que esta se insere, conciliando sistemas de educação e aprendizagem com sistemas de turismo e lazer.

A variável (conceito que varia em função das opiniões) está operacionalizada em 4 dimensões:

- A caracterização da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos
- As razões que justificam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos
- Os recursos susceptíveis de ser rentabilizados pelas Universidades portuguesas para fins turísticos
- As estratégias de gestão da rentabilização de recursos das Universidades portuguesas para fins turísticos

b) Variáveis sociodemográficas: Universidade em que trabalha, serviço em que trabalha, formação de base, categoria profissional, tempo de serviço, idade, sexo.

As variáveis estão operacionalizadas em 7 dimensões:

- Universidade em que trabalha – Variável operacionalizada através de uma pergunta fechada: Aveiro, Beira Interior ou Coimbra.
- Serviço em que trabalha – Variável operacionalizada através de uma pergunta fechada: Reitoria, Administração, Serviços de Acção Social ou Gabinete de Relações Públicas.

- Formação de base – Variável operacionalizada através de uma pergunta aberta, para conhecer as áreas de formação graduada e pós-graduada dos participantes.
- Categoria profissional – Variável operacionalizada através de uma pergunta fechada: docente ou não docente. Pretendia averiguar a acumulação ou não, de funções académicas com as funções de gestão.
- Tempo de exercício no serviço – Variável operacionalizada através de uma pergunta aberta e definida em anos. É o tempo decorrido desde que foram iniciadas funções no serviço onde o participante desempenha actualmente a função de gestor.
- Idade – Variável operacionalizada através de uma pergunta fechada, definida em anos.
- Sexo – Variável operacionalizada através de uma pergunta fechada: masculino ou feminino.

4.5. SELECÇÃO DOS PARTICIPANTES

«Após ter circunscrito o seu campo de análise, deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por este campo, ou a limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas, dessa população.» (Quivy, 1998: 160)

Tendo em conta os objectivos da investigação e o tipo de estudo já anteriormente caracterizado, é preciso compreender o contexto de acção dos sujeitos investigados, penetrando no seu universo de significados. Incluir todas as Universidades portuguesas¹² é um trabalho inacessível a uma tese de mestrado, sobretudo no contexto de uma investigação tendencialmente compreensiva de natureza qualitativa.

¹² Num total de 14 Universidades, 1 Instituto Universitário não integrado, 4 Instituições Universitárias de Ciências Militares e Policiais no caso do sistema de ensino superior universitário público, e 15 Universidades e 41 Escolas Universitárias não integradas, no caso do sistema de ensino superior universitário particular e cooperativo (Eurydice, 2006).

Assim, é delimitado o contexto geográfico a três Universidades da Região Centro, tendo em conta dois factores justificativos:

- A proximidade física destas Universidades com a cidade de residência facilitou a gestão dos meios humanos e económicos disponíveis, tendo em conta a existência de prazos.
- Segundo Costa (2005), os novos horizontes para a gestão dos destinos em Portugal podem passar por uma aliança geográfica e económica entre o turismo da Região Centro e o da Região Norte. Segundo dados de 2003, a contabilização das dormidas nas duas regiões perfaz 36,1% das dormidas por portugueses. Este número ultrapassa regiões como o Algarve (28,5%), a Madeira (7,5%) e a Região de Lisboa e Vale do Tejo (17,4%). Se bem que este estudo incida agora apenas sobre a Região Centro, poderá ser pertinente, no futuro, aliar um estudo das duas regiões, tendo em conta um conceito integrado de turismo.

Ainda que não seja objectivo deste estudo relacionar a opinião de cada gestor com a Universidade a que pertence, antes analisar a opinião de todos os gestores das Universidades da Região Centro, é pertinente caracterizar cada uma das Universidades como forma de contextualização. As Universidades de Aveiro e da Beira Interior foram criadas nos anos 70 do séc. XX, enquanto a Universidade de Coimbra encontra as suas origens no longínquo ano de 1290. Geograficamente estão situadas em locais distintos: Aveiro está perto do mar, Beira Interior está no interior do país, e Coimbra é uma cidade essencialmente urbana, junto do litoral. Tanto Coimbra como Beira Interior são Universidades constituídas por vários pólos, enquanto Aveiro se concentra num pólo único.

Delimitado o contexto, é necessário identificar, dentro de cada Universidade, os Serviços responsáveis pela sua gestão, que possam ser incluídos nesta investigação. Através do método de observação participativa, dada a experiência profissional em Universidades portuguesas, foi recolhida informação que permitiu assumir os seguintes serviços e os seus responsáveis máximos como os mais pertinentes:

- Reitoria
- Administração
- Serviços de Acção Social
- Gabinete de Relações Públicas¹³

A Reitoria é o órgão de gestão por excelência, a quem compete representar a Universidade e superintender na gestão académica, administrativa e financeira.

A Administração é o órgão a quem compete a gestão dos recursos humanos e financeiros, a gestão dos edifícios, equipamentos e infra-estruturas e a gestão académica.

Os Serviços de Acção Social são uma unidade orgânica a quem compete a gestão dos serviços de alojamento, alimentação, saúde, desporto, cultura, entre outros.

O Gabinete de Relações Públicas é a estrutura direccionada para a comunicação institucional, a quem compete divulgar as actividades da própria Universidade junto de um crescente conjunto de diferentes públicos (potenciais e antigos alunos, comunicação social, empresas, entidades governamentais, todos os cidadãos em geral, além da comunidade académica) e colaborar na gestão e organização de conferências, exposições, congressos, reuniões ou outras actividades de carácter científico, cultural, recreativo e social promovidas ou apoiadas pela Reitoria.

As variáveis «Universidade em que trabalha» e «serviço em que trabalha» constituíram o ponto de partida para a selecção intencional dos participantes. Como se pretende a opinião do responsável máximo dentro de cada serviço, foi contactado, dentro de cada Universidade, o Reitor, o Administrador, o Administrador dos Serviços de Acção Social e o Chefe do Gabinete de Relações Públicas.

¹³ As três Universidades têm nomes diferentes para Serviços semelhantes: Gabinete de Relações Públicas, Serviços de Relações Externas e Gabinete de Comunicação e Identidade (Relações Públicas e Protocolo). Para simplificar a análise é utilizado apenas um – Gabinete de Relações Públicas.

Em dois casos não se obteve o testemunho dos reitores, mas de outros gestores (da própria Reitoria) por aqueles recomendados como os mais competentes no âmbito desta investigação, nomeadamente um Vice-Reitor e um Pró-Reitor.

Desta selecção, chegou-se a um total de doze gestores, quatro em cada uma das três Universidades. No entanto, uma das entrevistas não foi considerada para análise, dado o elevado grau de incerteza do gestor sobre a problemática.

Neste sentido, foi considerada a opinião de onze gestores sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, sendo 45,5% do sexo feminino e 54,5% do sexo masculino.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes quanto ao sexo

Sexo	N	%
Feminino	5	45,5
Masculino	6	54,5
Total	11	100,0

Quanto à idade, definiram-se três intervalos possíveis. A maioria dos participantes (54,5%) tem idades compreendidas entre 40 e 49 anos; 18,2% tem entre 50 e 59 anos; 27,3% ultrapassa a faixa dos 60 anos, estando próximos da idade da reforma.

Tabela 2 – Caracterização dos participantes quanto à idade

Idade	N	%
40-49	6	54,5
50-59	2	18,2
>60	3	27,3
Total	11	100,0

Os gestores das Universidades da Região Centro têm formação graduada e pós-graduada em diferentes áreas. Apenas 18,2% refere ter formação específica na área de gestão, mas nenhum evidencia qualquer formação específica na área da gestão turística ou organização de eventos.

Tabela 3 – Caracterização dos participantes quanto à formação de base

Formação de base	N	%
Direito	1	9,1
Economia	1	9,1
Engenharia Química	1	9,1
Finanças	2	18,2
Física	1	9,1
Gestão	2	18,2
História da Arte	1	9,1
Línguas e Literaturas Modernas	2	18,2
Total	11	100,0

No que à categoria profissional diz respeito, 27,3% acumula as funções de gestor e docente, enquanto 72,7% apenas exerce funções de gestão. De referir que os gestores que acumulam as funções de docência pertencem todos à Reitoria.

Tabela 4 – Caracterização dos participantes quanto à categoria profissional

Categoria Profissional	N	%
Docente	3	27,3
Não-docente	8	72,7
Total	11	100,0

O tempo de serviço que têm na qualidade em que foram seleccionados e entrevistados também varia. Um dos participantes (9,1%) está nas funções há menos de um ano; 27,3% entre 2 a 5 anos; 27,3% entre 6 a 10 anos; 9,1% entre 11 a 20 anos; e existem 3 gestores a exercer funções há mais de 20 anos.

Tabela 5 – Caracterização dos participantes quanto ao tempo de serviço

Tempo de serviço	N	%
0-1	1	9,1
2-5	3	27,3
6-10	3	27,3
11-20	1	9,1
>20	3	27,3
Total	11	100,0

4.6. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Para recolher os dados pretendidos, optou-se por um instrumento adequado, de entre as várias possibilidades de escolha, tendo em conta as questões de investigação delineadas.

Não se conhecendo nenhum estudo publicado em Portugal sobre esta problemática, não foi encontrado um instrumento de medida validado para poder utilizar.

Mais uma vez, teve que se ter bem presente o tipo de estudo para construir o instrumento de recolha de dados. A realidade é uma construção subjectivamente vivida, ou seja, indissociável do sujeito que a constrói. Neste caso, são os próprios gestores das Universidades portuguesas, população em estudo, que fornecem a explicação da sua opinião. A entrevista semi-estruturada é uma ferramenta útil para este tipo de estudo, pelo que se seguiu um rigoroso método para a sua elaboração.

4.6.1. Formato inicial da entrevista

Com base nas questões de investigação e nos contributos teóricos, definiu-se um conjunto de questões principais que serviram de base à construção do guião das entrevistas individuais:

- O que pensa da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos?
- Que razões levaram as Universidades a rentabilizar os seus recursos para fins turísticos?
- Que recursos é que as Universidades possuem e que são susceptíveis de ser rentabilizados para fins turísticos? *[Apresentar documento com todos os recursos que a Universidade possui]*
- Que estratégias de gestão devem ser concebidas para a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos?

De forma a consolidar esta primeira versão do guião, foi pertinente discutir o seu conteúdo junto de um grupo de participantes semelhantes aos do universo em estudo, através do método de grupo de discussão (ou “focus group”).

4.6.2. Grupo de discussão

O grupo de discussão é um instrumento associado a estudos exploratórios, que além de fornecer importantes antecedentes sobre o conhecimento em áreas desconhecidas, é recomendado como auxiliar no desenvolvimento de guiões de entrevistas.

O objectivo do grupo de discussão era validar o conteúdo do guião da entrevista e a sua estruturação, os conceitos utilizados e conferir eventuais dificuldades. Desta forma, seria possível perceber os constrangimentos e as dificuldades do próprio investigador e dos participantes face a uma temática tão pouco discutida. A condução propriamente dita da entrevista seria testada posteriormente, durante o pré-teste.

Foram reunidos três participantes tendo em conta a sua experiência profissional ao nível do ensino superior, onde exercem funções académicas e/ou de gestão. Visto tratar-se de uma temática complexa e recente foi pertinente a reunião de um grupo com um número reduzido de participantes, para que todos pudessem, de forma equilibrada, exprimir as suas opiniões. O que interessava não era uma grande quantidade de informação, mas alguma especificidade e pormenor na informação debatida. Além disso, como se tratava de discutir um documento específico – o guião da entrevista – não seria fácil mediar um grande número de pessoas.

O grupo reuniu em Maio de 2006 e da discussão resultou a seguinte síntese de sugestões:

- 1) Construir um documento, a apresentar aos participantes na altura em que fosse colocada a primeira pergunta, onde estivessem descritos os casos práticos identificados na literatura revista, sobre a «rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos». Seria uma forma de auxiliar a caracterização do fenómeno e de transmitirem o que pensam sobre o mesmo. Se os participantes mostrassem desconhecimento, dificuldade ou qualquer tipo de constrangimento em descrever um exemplo de rentabilização de recursos das Universidades para

fins turísticos, ser-lhes-ia apresentado o referido documento e solicitado que fosse comentada a aplicabilidade de cada um dos casos ao contexto português.

- 2) Apresentar oralmente, quatro razões emanadas da literatura como as que estiveram na origem e consolidação do fenómeno da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos para serem classificadas de acordo com uma escala intervalar de 1 a 4 (1 – não concordo, 2 – concordo pouco, 3 – concordo, 4 – concordo muito). Esta estratégia desbloquearia eventuais desconhecimentos.
- 3) Retirar o documento que descreve todos os recursos disponíveis em cada uma das Universidades em estudo, no âmbito da terceira pergunta. Em primeiro lugar, porque não se obteve uma discriminação completa de todos os recursos para duas Universidades, e depois porque se tornaria muito fastidioso para os entrevistados responder sim ou não (se são susceptíveis ou não de ser rentabilizados) a cada um dos recursos (na ordem das dezenas).
- 4) Construir uma série de subperguntas de apoio, dentro de cada uma das quatro perguntas principais, como forma de auxiliar o enriquecimento das respostas.
- 5) Solicitar os dados demográficos apenas no final como forma de não inibir os participantes com a cedência de informações pessoais, logo à partida.

As propostas 1) e 2) evidenciam-se como estímulos externos, baseados na própria literatura, para gerar, junto dos gestores, um trabalho reflexivo. Desta forma evitar-se-ia que os participantes se refugassem no conhecimento de causa apenas da própria Universidade e emitissem a sua opinião sobre outras Universidades. A sua inserção permitiria assim, «colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível» (Quivy, 1998: 193).

Permitindo que se criasse um espaço de debate em torno de um assunto comum a todos os intervenientes, o grupo de discussão não só contribuiu para a validação do conteúdo do guião da entrevista, como também permitiu que os participantes reconstruíssem os seus posicionamentos em termos de representação e de actuação futura.

4.6.3. Pré-teste da entrevista

Para a assumpção da razoabilidade das perguntas e da sua ordenação, assim como da adequabilidade das respostas aos objectivos delineados, foi realizado um pré-teste da entrevista a um gestor e ex-gestor de instituições do ensino superior.

Testou-se não só o conteúdo das próprias perguntas, como se experimentou a forma de conduzir a entrevista:

- Os entrevistados compreenderam as perguntas colocadas sem necessidade de serem reformuladas uma segunda vez noutros termos, algo que se receava dadas as resistências em aceitarem ser entrevistados sobre o tema em estudo.
- Experimentou-se e antecipou-se a possibilidade de surgirem sentimentos de recusa ou desconhecimento, por parte dos participantes, para falarem abertamente sobre o tema em estudo.
- Foram validadas as perguntas através de critérios de aprofundamento e reorientação.
- Foi estabelecida uma média do tempo de duração da entrevista – cerca de 45 minutos.

No final, não foram efectuadas alterações na estrutura básica do instrumento de recolha de dados em relação ao proposto no grupo de discussão.

4.6.4. Guião final da entrevista

Para a entrevista semi-estruturada, que se caracteriza por uma certa flexibilidade, dispunha-se de uma série de perguntas e subperguntas de apoio, que não foram necessariamente colocadas pela ordem em que foram escritas ou sob a formulação que estava prevista.

A versão final do guião da entrevista (Anexo 1) apresenta a seguinte estrutura:

PARTE A – A opinião dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos

I – CARACTERIZAÇÃO

O objectivo desta pergunta é conhecer a opinião de cada gestor relativamente à rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos e identificar outros termos equivalentes para a descrever. Foi apresentado um documento com os casos práticos descritos na literatura (Anexo 2) como ilustradores do fenómeno em causa e pedido para avaliar a sua aplicabilidade no contexto nacional.

II – RAZÕES

O objectivo desta pergunta é conhecer as razões que estiveram (ou estão) na origem e na consolidação da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Para tal, foi solicitada a classificação, de 1 a 4 (1 – não concordo, 2 – concordo pouco, 3 – concordo, 4 – concordo muito), de quatro razões retiradas da literatura. Posteriormente, foi solicitada a apresentação de outras razões pertinentes.

III – RECURSOS

O objectivo desta pergunta é perceber que recursos é que cada uma das Universidades em estudo tem como susceptíveis de serem rentabilizados para fins turísticos – nomeadamente se servem fins exclusivamente turísticos ou mistos (primeiramente académicos e só depois turísticos).

IV – GESTÃO

O objectivo desta pergunta é perceber a importância que os gestores atribuem a estratégias de gestão, tendo em conta os critérios que estas devem obedecer.

PARTE B – A caracterização sociodemográfica e profissional dos gestores das Universidades portuguesas

A avaliação dos dados sociodemográficos e profissionais foi efectuada através da colocação de 7 perguntas de resposta aberta e fechada:

- 1) Universidade em que trabalha
- 2) Serviço em que trabalha
- 3) Formação de base
- 4) Categoria Profissional
- 5) Tempo de exercício no serviço
- 6) Sexo
- 7) Idade

4.7. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A aplicação das entrevistas foi precedida de contactos informais com cada um dos participantes seleccionados, sendo expostas as motivações e os objectivos da investigação, bem como a importância da sua participação. Todos os participantes seleccionados aceitaram ser entrevistados, ainda que alguns tenham referido, inicialmente, que achavam não ser as pessoas indicadas para fazer cumprir os objectivos desta investigação.

Tendo em conta o cumprimento de procedimentos ético-legais, foi garantido o anonimato, solicitada autorização para gravar a entrevista e assegurado que todas as cassetes seriam apagadas após o tratamento de dados. À solicitação da gravação áudio das entrevistas todos os participantes responderam afirmativamente, com a excepção de um, como já justificado. Cada entrevista durou, em média, 45 minutos.

Os dados foram recolhidos nas Universidades a que cada participante pertencia, entre Junho e Agosto de 2006.

4.8. PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS

As entrevistas foram registadas em versão áudio e transcritas na íntegra. A transcrição, apesar de ser um processo moroso, funcionou como uma forma de efectuar uma primeira leitura, que sendo intuitiva, muito aberta a todas as ideias, reflexões, hipóteses, numa

espécie de “brainstorming” individual, consistiu num momento importante de análise e interpretação.

Optou-se por uma análise de conteúdo de cariz temático segundo uma abordagem qualitativa, visto que os dados recolhidos pelas entrevistas assumiam um carácter descritivo e exploratório, de difícil quantificação. A análise qualitativa é fundada na presença de um índice (neste caso, um tema) a partir do qual será inferido um significado (Bardin, 2004). Essa inferência é feita com a ajuda de categorias analíticas, visto que o que interessa é a especificidade das mensagens, permitindo uma maior fidelidade às particularidades dos conteúdos, ainda que à custa de uma certa subjectividade. Paralelamente, porque se trata de um estudo de tipo misto, foi utilizado um procedimento de cariz quantitativo para tratamento dos dados derivados das respostas à pergunta 2.1 do guião da entrevista.

4.8.1. Utilização de um programa informático

O tratamento dos dados foi auxiliado por um software informático, o QSR NVivo – versão 7. Este auxílio, como refere Azevedo (1998: 149), é crucial; não porque efectiva e miraculosamente façam a análise dos dados, mas porque funcionam como «facilitadores de rotinas necessárias [a essa mesma] análise».

O texto é dividido em segmentos, que são depois codificados e inseridos numa categoria ou combinação de categorias analíticas. Isto permitirá efectuar articulações entre os dados, o que no estudo em causa, descritivo com um pendor construtivo, auxilia a construção de hipóteses que facilitarão novos estudos sobre o tema da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. É um programa que integra princípios de construtor de teoria (“theory building”).

No caso desta investigação, primou a dialéctica entre teoria e empiria. Inicialmente, a teoria presidiu e orientou a empiria, auxiliando na construção de instrumentos de recolha de dados e permitindo um primeiro enquadramento conceptual com o fenómeno.

Depois, os dados empíricos foram alvo de uma comparação interna com os dados da teoria. O NVivo, ao permitir um trabalho flexível de criação, mudança e eliminação de categorias facilita aquela triangulação.

Posto isto, os objectivos que guiaram a utilização desta ferramenta informática foram:

- Facilitar a organização e categorização dos dados.
- Permitir um diálogo entre os dados recolhidos pelas entrevistas com o enquadramento teórico efectuado.
- Articular análises horizontais (de todas as entrevistas, por categoria) com análises verticais (das entrevistas por si só).

4.8.2. Categorização

A categorização consiste, como o termo indica, na criação de categorias de organização da informação. Permitindo a passagem de dados em bruto a dados organizados, foi feita com base numa análise de conteúdo temática a partir dos discursos dos entrevistados.

A análise de conteúdo realizada incidiu sobre o conteúdo manifesto dos textos das entrevistas, permitindo chegar a resultados mais facilmente reprodutíveis para outros investigadores, na medida em que se refere ao que foi explicitamente dito.

A opção por uma configuração temática permite igualmente cumprir o objectivo principal da investigação em causa, apreender a opinião dos sujeitos em relação a um fenómeno específico, a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Segundo Bardin (2004), o tema é geralmente utilizado como unidade de registo para estudar motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências. Além disso, as respostas a entrevistas individuais mais estruturadas são frequentemente analisadas tendo o tema por base, por se tratar de uma abordagem mais rápida e eficaz.

A grelha de análise das categorias utilizada é mista, na medida em que uma parte deriva da teoria e outra das entrevistas, o que contribui para a coerência da própria análise.

Partindo do princípio que se pretendia analisar núcleos de sentido e não segmentos de texto definidos por pontuação ortográfica (frases e parágrafos) foram também codificadas expressões e palavras avulso, sempre que pertinente.

A reestruturação das categorias, espécie de gavetas ou rubricas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem, permitiu a sua consolidação até à versão final elencada no Quadro 6.

Quadro 6 – Categorias de análise

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADORES
CARACTERIZAÇÃO	QUANTO AOS CONCEITOS ASSOCIADOS	A rentabilização
		O turismo
		Outras expressões
	QUANTO AOS TIPOS DE TURISMO ASSOCIADOS	Turismo educacional
		Turismo de conferências
		Outros enquadramentos
	QUANTO AOS CASOS PRÁTICOS ASSOCIADOS	Nacionais
		Internacionais
	QUANTO AO TEMPO DE EXISTÊNCIA	Fenómeno recente
Fenómeno antigo		
RAZÕES	PROMOVER O DESENVOLVIMENTO LOCAL	
	QUEBRAR A BARREIRA ELITISTA ENTRE A UNIVERSIDADE E A SOCIEDADE	
	CRIAR RECEITAS ADICIONAIS	
	UTILIZAR ESPAÇOS DEVOLUTOS	
	ATRAIR ESTUDANTES PARA A UNIVERSIDADE	
	COMPLEMENTAR A MISSÃO DA UNIVERSIDADE	
	DIVULGAR A IMAGEM DA UNIVERSIDADE	
	DIVULGAR O PATRIMÓNIO DA UNIVERSIDADE	
RECURSOS	ALOJAMENTO	
	RESTAURAÇÃO	
	SERVIÇOS CULTURAIS	
	SERVIÇOS RECREATIVOS	
	AGÊNCIAS DE VIAGEM, GUIAS E OPERADORES TURÍSTICOS	
ESTRATÉGIAS	LIMITES A TER EM CONTA	Sobrevivência dos recursos
		Missão da Universidade
		Enquadramento legal
		Necessidade de investir
	VANTAGENS A TER EM CONTA	Ambiente académico
		Serviço de qualidade
		Preços competitivos
		Oferta turística concentrada
	QUANTO AOS RECURSOS HUMANOS	Gestão interna
		Gestão externa
		Parcerias e consórcios
	QUANTO À PERIODICIDADE DA RENTABILIZAÇÃO	Sazonalmente
		Ao longo do ano
	QUANTO AOS FINS DA RENTABILIZAÇÃO	Exclusivamente turísticos
		Mistos
QUANTO ÀS ACÇÕES SOBRE OS RECURSOS	Construção de novos recursos	
	Remodelação de recursos existentes	

O “software” informático utilizado permitiu criar uma árvore de codificação que tornou mais fácil a organização e ordenação lógica das categorias. Tomando a árvore de codificação como ponto de partida foram categorizadas as entrevistas.

A categorização tem um papel organizacional e analítico. Segundo Bazeley e Richards (2002), numa primeira fase é importante sublinhar as passagens mais interessantes (dizer que se está interessado naquilo). A fase seguinte implica que o texto seleccionado seja inserido numa categoria já criada ou por criar, percebendo porque é que se achou aquela passagem interessante em primeiro lugar (só isto é interessante e sobre este tópico).

À medida que se foi tendo em conta as pistas introduzidas pela análise dos dados empíricos, as categorias foram sendo renomeadas, eliminadas ou criadas novas. Por várias vezes foi necessário codificar extractos dos textos em mais do que uma categoria. Os dados não codificados foram rejeitados.

4.9. CONCLUSÃO

Tendo como base de partida as inquietações definidas de início e as reflexões resultantes das leituras da teoria, foram estruturadas quatro questões de investigação. Face ao carácter inovador da problemática, foi delineado um estudo exploratório, descritivo com pendor compreensivo e predominantemente qualitativo.

A construção de um instrumento de recolha de dados válido exigiu que se passasse por quatro fases de intensas e constantes adaptações: da versão inicial, passando pelo grupo de discussão, pelo pré-teste até chegar a uma versão final consolidada do guião de entrevista semi-estruturada.

A selecção intencional dos participantes do estudo empírico seguiu dois critérios essenciais: a pertença a uma das três Universidades da Região Centro (Aveiro, Beira Interior e Coimbra) e o actual cumprimento de funções como responsável máximo nos

quatro principais órgãos de gestão das Universidades portuguesas (Reitoria, Administração, Serviços de Acção Social e Gabinete de Relações Públicas). Todos os gestores se disponibilizaram a participar, apesar de uma das entrevistas não ter sido tomada em conta para análise, dadas as resistências e incertezas do gestor no decorrer da entrevista.

A triangulação da teoria e dos dados obtidos através das entrevistas permitiu construir uma grelha de categorias de análise como factor de objectivação de dados. O auxílio de um programa informático facilitou a organização e análise dos dados brutos a ser inferidos segundo uma análise de conteúdo. Os resultados daí derivados são analisados e discutidos no capítulo seguinte.

5. RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados desta investigação, enfatizando uma triangulação dos dados inferidos das entrevistas realizadas e a revisão da literatura pertinente.

A apresentação dos resultados segue uma estruturação de acordo com as categorias (caracterização, razões, recursos e estratégias) e subcategorias consolidadas. Para uma maior validação e realismo da análise de conteúdo, são apresentadas citações do discurso dos gestores. Os 11 gestores foram classificados de «A» a «L» como forma de atribuir as citações a uma voz específica sem a denunciar.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DA RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS UNIVERSIDADES PARA FINS TURÍSTICOS

5.2.1. Quanto aos conceitos associados

Para alguns gestores, o conceito de rentabilização é percebido com a perspectiva de contrapartidas económicas para a própria Universidade, na medida em que os turistas pagam para poder conhecer os recursos que aquela disponibiliza:

- «A rentabilização é um termo que eu considero adequado porque nós temos um manancial de edifícios e colecções de carácter museológico que devidamente aproveitadas podem levar a um acréscimo das receitas próprias.» (Gestor D)
- «O Museu (...), sendo uma espécie de serviço da Universidade, já tem uma taxa, bilhete, que as pessoas pagam para ingressarem. Para entrarem, para verem e visitar. Portanto, já estamos em certa medida, a tentar rentabilizar um determinado recurso que a Universidade dispõe.» (Gestor E)

Essa entrada de receita adicional pode ser imediata, através da aquisição de um bilhete, ou pode acontecer de forma indirecta. Segundo o Gestor A, «o rentabilizar não tem de ter

um retorno monetário na hora», na medida em que pode significar em primeiro lugar, divulgação da imagem da Universidade junto de públicos que poderão ser futuros alunos da mesma. A captação desses alunos é que trará mais financiamento estatal.

O Gestor F, por outro lado, diz que só pode entender a rentabilização em sentido lato, como geradora de benefícios económicos, mas também culturais e sociais. A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, ao atrair visitantes que fruirão de um conjunto de recursos e experiências de importante valor histórico e cultural, contribui para a divulgação de conhecimento. Na verdade, «se for no sentido estrito económico-financeiro, eu penso que é muito mais do que isso que está em cima da mesa».

Numa primeira abordagem percebe-se que, ainda que possa ter significados adicionais, a rentabilização é percebida como um fenómeno primordialmente económico. A revisão bibliográfica, através de Connell (1996, 2000) e Heerwagen (2003), principalmente, reconhecem a rentabilização como uma ferramenta económica ao serviço das Universidades. Mas porque o funcionamento da Universidade pública não se coaduna com criação de lucro, os gestores admitem que, ainda que o dinheiro obtido seja o ponto de partida, deverá ser utilizado para cumprir a missão de educar, disponibilizando ao público em geral o espólio de um museu ou divulgando o seu património histórico.

Tal como se verifica nos casos das instituições internacionais analisadas e entre os teóricos reconhecidos, também para os gestores deste estudo, o turismo é um consenso por alcançar.

Segundo a teoria, hoje em dia, os turistas dão mais valor às relações com outras pessoas (nomeadamente com a comunidade local) e com os ambientes naturais, históricos e culturais envolventes. Querem fazer parte integrante das suas experiências contrariando a ideia de turismo passivo. Nesta perspectiva, o Gestor A entende o turismo como uma forma de promoção do auto-desenvolvimento: «nós aliamos muito turismo a um lazer, a

um faz nada, não é? E eu não concordo, até porque eu próprio faço turismo e o turismo que eu faço é sempre para aproveitar conhecer e desenvolver-me. Não é aquele turismo de não faz nada».

O Gestor J, por outro lado, ainda associa o turismo a um “dolce fare niente”. Para ele, o turismo é um produto de sol e praia. O bom clima e a existência de praias são por isso, factores de atractividade junto dos alunos quando estes se deslocam às Universidades para participar em cursos ou outras actividades educacionais e científicas: «Intercâmbio não de turismo, porque com certeza todos os alunos gostariam de ir para as residências do Algarve ou para as de Lisboa, da Costa da Caparica, ou para as de Aveiro».

O Gestor F tem dificuldades em aceitar o turismo como uma deslocação de um estudante, investigador ou docente, a outra Universidade. Para este gestor, os turistas são todos aqueles que não pertencem à comunidade académica: «um aluno frequentar cursos numa Universidade não é um fim turístico. É uma actividade pedagógica que estamos a exercer, que pode colateralmente, trazer dormidas». Quando confrontado com o facto de essas dormidas implicarem a utilização de recursos de alojamento da Universidade ou da região envolvente, acaba por justificar esta opinião pelo facto de a Universidade a que pertence ter «um volume de actividade turística muito significativa que não passa por figuras pedagógicas.» Visto que o número de pessoas que não pertence à comunidade académica e que usufrui da rentabilização de recursos que a Universidade faz para fins turísticos é estatisticamente satisfatório (170 mil visitantes em 2006), a gestão da Universidade não acredita ser necessária a inclusão das deslocações e estadas da comunidade académica como actividade turística. Principalmente porque consideram, em termos de gestão interna, que o «turismo [é] aquela [actividade] que não tem componente educativa». Os próprios órgãos de gestão da Universidade evidenciam essa divisão, pois «até os canais são diferentes internamente na maneira como a Universidade lhes responde. Se eu tenho um congresso científico, ele é trabalhado de acordo com as nossas estruturas de apoio à actividade científica, que podem auxiliar-se na componente de apoio à actividade turística, se quisermos inserir nesse evento, predominantemente

científico, uma componente social, de visita, de conhecimento de património, de divulgação da própria Universidade».

O Gestor C partilha de uma opinião semelhante. Quando questionado sobre o termo adequado a utilizar quando alguém, pertencente ou não à comunidade académica, se desloca a uma Universidade para fazer um curso, e nessa perspectiva fica alojado na cidade, responde que «a pessoa virá não para se alojar mas virá para fazer o curso. É completamente diferente. O enquadramento é completamente diverso».

Na verdade, segundo a concepção integrada assumida na teoria, a existência ou não de turismo não se identifica pelo tipo de visitantes (se é estudante ou não). Antes, o turismo implica a deslocação de uma pessoa para fora do seu ambiente habitual, por motivos de lazer, negócios ou outras, desde que não envolva actividades remuneradas nas áreas de trânsito e de destino. A participação num qualquer evento educacional, de negócios ou de lazer, por um membro da comunidade académica ou não, na medida em que gera dinâmicas importantes na Universidade e na região, é considerada turismo.

Há ainda quem entenda o turismo em sentido pejorativo, como algo criador de impactos negativos. Na sua opinião, as Universidades só ingressaram no negócio do turismo porque não encontraram mais nenhuma alternativa: «... à falta de melhor...» (Gestor L). A sobrecomercialização do turismo pode efectivamente gerar impactos indesejáveis. Daí as propostas de Inskeep (1991), Mill e Morrison (1992), Costa (2001) ou Miossec (1976, cit. Pearce, 1991) para a definição de ferramentas de planeamento como forma de os antecipar e prevenir.

Desta forma, os gestores das Universidades em estudo assumem a indiscutível existência de turismo em contexto universitário. Contudo, fica evidenciado que o conceito de turismo por si só não está homogeneizado entre todos (de um gestor para outro, as ideias do que é turismo são diferentes) e para cada um (cada gestor dá ideias diferentes, ao longo da entrevista, sobre o que entende por turismo).

Em vez de rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, muitos participantes criaram eles próprios, outras expressões caracterizadoras do fenómeno. Também na teoria se constatou esta heterogeneidade: a Universidade como produto turístico (Paine, 1993; Formon, 1995), a utilização de recursos físicos para a hospitalidade, “campus-based tourism” (Connell, 1996, 2000), entre outras.

O conceito «turismo universitário» é apresentado pelos Gestores J e D. O primeiro entende o turismo universitário numa perspectiva de rentabilização de recursos da Universidade apenas para a comunidade académica: «o turismo universitário, eu sou defensor. Mas, se possível, amarrado ou parametrizado na comunidade universitária e seus respectivos familiares. Quer dizer que você vai, leva o marido ou o esposo, porque não?» (Gestor J).

O Gestor D, por outro lado, entende o turismo universitário como uma actividade aberta a diversos públicos: grupos, indivíduos, famílias, empresários, antigos alunos, professores, etc. Na sua perspectiva, o turismo universitário é dirigido «a qualquer pessoa interessada» em conhecer e usufruir de recursos da Universidade.

Neste sentido, tal como assumido por Formon (1995) e Paine (1993), a Universidade é um produto turístico porque é objecto de uma necessidade ou motivação da procura e é negociada por intermediários turísticos (agências de viagem, por exemplo). Segundo o Gestor B, «a Universidade já é um produto turístico do ponto de vista da forma como ela é apresentada às pessoas que se deslocam a algumas cidades; (...) nas agências e nos locais de informação turística é disponibilizado o ‘campus’ universitário como um local a visitar...».

Ainda que não concordem com este fenómeno numa fase inicial da entrevista, dado o sentido pejorativo que a grande maioria atribui ao turismo, todos os gestores reconhecem a sua existência em contexto nacional e internacional. Com o decorrer da entrevista e a confrontação com os benefícios que do turismo podem advir, os termos

«turismo» e «rentabilização» vão sendo pronunciados de forma mais constante e menos constrangedora.

5.2.2. Quanto aos tipos de turismo associados

Para ajudar a caracterização da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, foram identificadas na teoria, três práticas turísticas distintas segundo os eventos associados: o turismo educacional, o turismo de conferências e outros enquadramentos de turismo e lazer.

Para Swarbrooke e Horner (2003), o turismo educacional assume, desde os anos 60 do séc. XX, duas vertentes essenciais: os intercâmbios de estudantes e as “special interest holidays”, dado o crescimento de um importante nicho de negócio junto dos reformados e “empty-nesters”. Tanto num caso como no outro, trata-se de eventos que envolvem a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos.

Os intercâmbios de estudantes e de toda a comunidade universitária são, para os Gestores J e L, os melhores exemplos de rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos:

- «Eu sou defensor que deve haver, ao nível europeu, intercâmbios de toda a comunidade universitária.»
- «[É algo que a Universidade deve explorar] no campo da mobilidade académica, particularmente do Erasmus e Tempus, todos esses programas de intercomunicabilidade.»

Estes programas surgiram no século passado como forma de estudar num contexto diferente, em que inevitavelmente se adquiria conhecimento adicional da língua e das culturas acolhedoras. Tal como no período do “Grand Tour”, em que os jovens procuravam melhorar as suas competências educacionais mas também sociais, culturais e

desportivas, o Programa Socrates e instituições como Chautauqua, como exemplos dados na teoria, seguem os mesmos propósitos nos dias de hoje.

O desenvolvimento de “special interest holidays” em contexto universitário é reflexo das tendências demográficas discutidas na teoria. A população sénior, como consequência de um envelhecimento com saúde e maior disponibilidade financeira, tem surgido como um mercado importante na dinamização da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Tanto a literatura como os gestores reconhecem, como exemplo deste fenómeno, a importância do caso prático do Elderhostel, uma instituição que organiza eventos educacionais para um público-alvo com idade superior a 55 anos, e que utiliza os recursos das Universidades para lhes oferecer alojamento e educação sob o mesmo tecto. A Universidade em que Gestor D trabalha foi convidada a participar num programa do Elderhostel, em que o curso leccionado «seria bastante abrangente, de cultura portuguesa, que depois era assente, em visitas guiadas, visitas de estudo, já com carácter mais aprofundado depois de uma aula teórica, digamos assim.» As componentes «viagem» e «conhecimento» fazem parte de um dueto que emerge com maior facilidade quando se fala de rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos.

Mas a participação da população sénior não surge apenas como elemento da procura. Como elemento inovador emergente do estudo empírico, o Gestor G afirma que os seniores podem surgir como promotores da oferta turística da Universidade. Na Universidade da Califórnia, «as visitas guiadas ao ‘campus’ e o programa de fim-de-semana e extra de actividades, programas para pessoas que se deslocavam lá, eram todos acompanhados e promovidos por seniores em voluntariado. Fossem ex-professores, ex-funcionários que davam o seu tempo, porque gostavam».

No âmbito do turismo educacional em contexto universitário podemos inserir todo um outro conjunto de eventos referidos pelos gestores das Universidades, nomeadamente cursos livres sobre determinadas temáticas, que se constata estarem sempre acoplados a actividades de lazer e turísticas. Depois de «passear na Serra, ter um curso de têxteis ou

sobre montanha ou sobre turismo ou sobre comunicação social» (Gestor J). As temáticas dos cursos ligam-se não só à vida da região como a áreas de conhecimento leccionadas pela Universidade.

No que diz respeito ao turismo de conferências, parece ser mais fácil aos gestores aceitá-lo em contexto universitário, visto que muitos já participaram ou organizaram conferências em Universidades. Segundo o Gestor I, «aquele turismo que eu acho que se aplica mais à Universidade e que se pode explorar no futuro é, de facto, o turismo científico mais a nível dos Congressos». Nesse contexto, o Gestor A aceita que ao deslocar-se para uma reunião de trabalho a uma Universidade, acabou por prolongar a sua estada durante alguns dias, visto que até ia acompanhado de um familiar. Segundo Therkelsen (2003), além de a própria conferência já incluir actividades turísticas e de lazer (alojamento, alimentação), o conferencista pode sair do contexto de negócio e entrar no contexto de férias ao organizar outras actividades por si próprio ou participar em actividades organizadas pelo promotor da conferência.

A realização de conferências despoleta um conjunto de outros eventos, nomeadamente banquetes, “coffee breaks” e outras refeições. E esse serviço é prestado pela Universidade, já com alguma constância, o que permite o Gestor A afirmar «até no que respeita ao serviço de refeições, banquetes, a Universidade está muito bem preparada para isso». E justifica-o: «nós temos, por exemplo, este ano, um exemplo bom disso, temos aí uma Conferência das Geociências com 300 e tal participantes, e há lá uns 200 ou não sei quantos quartos que estão a ser, ou camas, pelo menos, que vão ser disponibilizados. E as refeições vão ser depois feitas aqui». Mais do que apenas disponibilizar estes recursos, é importante que eles tenham qualidade: «... é um serviço de qualidade, isso pode ter a certeza que é. As pessoas que têm feito cá essas coisas vão muito satisfeitas». Também a teoria, através do caso prático do Grupo AXA, evidenciou como era importante para os conferencistas que enalteciam, em jeito de balanço, a qualidade dos serviços da Universidade de St. Andrew, na Escócia.

5.2.3. Quanto aos casos práticos associados

Os casos práticos que os gestores conhecem e que caracterizam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos são principalmente nacionais, sendo referidas as Universidades de Coimbra, do Algarve e de Évora. Para a rentabilização dos seus recursos para fins turísticos acreditam ser essencial a existência nas Universidades, de um significativo património histórico (no caso de Évora e Coimbra), ou natural (no caso do Algarve).

A teoria evidencia a inexistência de estudos de casos portugueses sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, pelo que a opinião dos gestores sobre a existência do fenómeno em contexto nacional reafirma a pertinência desta investigação.

No caso de experiências internacionais¹⁴, os gestores referem Universidades europeias, australianas e dos EUA. E são sempre casos de Universidades que efectivamente visitaram e não que ouviram falar ou sobre as quais conhecem estudos escritos. Apesar disso, não sabem da possibilidade de nelas ficar alojados, apesar de reconhecerem que pode ser por desconhecimento seu:

- «Fiz o Roteiro das Universidades da Europa, fui de carro, e encontrei oferta como local a visitar, diferentes Universidades europeias. [Mas] não encontrei nenhuma oferta relativamente a alojamento universitário. Isso nunca, e percorri umas larguíssimas dezenas de Universidades em toda a Europa. Portanto, sem embargo de reconhecer que isso pode existir.» (Gestor B)
- «Certas Universidades que tenho visitado, nós não ficamos alojados nelas. (...) As Universidades inglesas, Universidades francesas, italianas, penso que costumam alugar essas instalações.» (Gestor H)

¹⁴ Apenas são analisados os casos práticos internacionais que tenham sido introduzidos de novo pelos gestores, e não aqueles que tenham surgido dos exemplos do guião da entrevista.

Tendo em conta a oferta turística segundo os sete eixos propostos pela OMT (1999) – alojamento, restauração, transportes, transportes sem condutor, agências de viagem, operadores e guias turísticos, serviços culturais e serviços recreativos – é constatada novamente, a abrangência limitada que os gestores atribuem ao conceito de turismo. Para os casos nacionais referem a importância de existirem recursos culturais e recreativos; para os casos internacionais, quando falam em turismo, como constatado nas duas últimas citações, apenas se referem a visitas e alojamento.

De qualquer forma, reconhece-se que não é condição ‘sine qua non’ a existência de recursos exemplificativos de todos os eixos em cada Universidade. Em primeiro lugar, porque as Universidades não foram construídas para fins turísticos. Em segundo lugar, por isso é que falamos em «rentabilização de recursos» e não «rentabilização dos recursos» (de todos). Serve esta reflexão apenas para vincar a opinião dos gestores relativamente ao conceito de turismo.

5.2.4. Quanto ao tempo de existência

A teoria mostrou que desde que existe Universidade que alguns dos seus recursos são disponibilizados para fins turísticos – ainda que não da mesma forma que hoje. Na verdade, a origem do fenómeno remonta à Idade Média, quando os peregrinos ficavam alojados nas Universidades, ou quando os jovens aristocratas as visitavam durante o seu “Grand Tour” pela Europa Continental do séc. XVII.

O fenómeno ganha uma nova dimensão desde os anos 80 do séc. XX, com a construção de novos recursos, a formação de recursos humanos, e uma maior constância dessa rentabilização ao longo do ano. Assim, se para alguns gestores das Universidades da Região Centro aquilo que hoje é identificado como rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos é um fenómeno recente, produto essencialmente das restrições financeiras do final do século passado, para outros é algo que se conhece desde que existe Universidade.

Quando o fenómeno é considerado antigo, os gestores das Universidades identificam-no como algo que conhecem «há muito tempo» e que encaram como uma «tradição» (Gestor A). Não obstante a antiguidade, o fenómeno tem passado por um processo de evolução, nomeadamente através da aposta séria e profissional no seu desenvolvimento:

- «Eu acho que sempre existiu, não é? Se quer, o que tem havido, é uma evolução na forma de atacar o problema e uma perspectiva de, cada vez mais o fazer de uma forma relativamente profissional, com boa qualidade de serviços, com boa interacção com os agentes do sector, com qualificação do tipo de guia que acompanha a visita, com uma permanente renovação dos materiais que disponibilizamos, com a tal renovação do “merchandising” que estamos a fazer. Portanto, eu diria que actividade sempre existiu desde que há Universidade. É mais esta evolução do que dizer que esta é uma actividade nova. Portanto, ela se calhar tem é características diferentes actualmente.» (Gestor F)

Mas há também a possibilidade de este ser considerado um fenómeno recente, porque cada Universidade é um caso diferente, com origens e histórias diversas. Sendo esta «uma oportunidade que deve ser encarada» (Gestor B) ou uma «tendência natural», aceita-se o facto de se estar «a dar os primeiros passos» (Gestor L). Quando questionado se, como a teoria evidencia, este é um fenómeno dos anos 80 do séc. XX, o Gestor I concorda que assim seja no contexto internacional, mas «... diria que em Portugal se começa a pensar nessa possibilidade muito a partir dos finais dos anos 90, não 80», altura em que se sentem mais os cortes financeiros por parte do Estado.

Como fenómeno recente, as experiências turísticas em contexto universitário carecem de um «funcionamento, digamos, sistemático» (Gestor B), porque é «uma coisa que precisava de ser organizada e desenvolvida» (Gestor J). Para já, segundo o Gestor G, só é feita de forma pontual, na medida em que «as experiências em Portugal não estão disseminadas». Os casos internacionais surgem como o exemplo de boas práticas a

seguir, e que trarão, por arrasto, a consolidação da rentabilização de recursos das Universidades portuguesas para fins turísticos: «Obviamente que todos os países estão mais avançados que nós já nestas áreas... é algo que é capaz de chegar cá». (Gestor I)

Como o Gestor E admite, é uma ideia nova dificilmente aceite logo de início, sendo até necessário um tempo para a interiorizar:

- «Não me choca muito a designação rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Numa segunda análise! (...) Porque numa primeira análise, se calhar, eu como já estou há alguns anos aqui neste “ram-ram”, se calhar numa primeira análise eu estranho. Numa primeira análise, quando vi o pedido que me fez para vir cá, eu achei a coisa um bocado estranha. Rentabilização... Mas porque nunca me tinha colocado a questão por esta via. Numa segunda análise eu comecei a olhar. Pois, mas realmente é verdade, nós fazemos rentabilização de recursos para fins turísticos. E depois, fui por aí, fui pensado nisto e naquilo e naqueloutro» (Gestor E).

Também Connell (2000) já havia reconhecido que numa primeira análise, a junção dos termos «turismo» e «Universidade» é encarada de forma desconfortável.

De referir ainda que as Universidades mais recentes, segundo caracterização anterior, consideram a rentabilização como um fenómeno recente, e a Universidade mais antiga como um fenómeno mais antigo. Estas observações comprovam que a rentabilização é um fenómeno diferente tendo em conta as características de cada Universidade.

5.3. RAZÕES QUE JUSTIFICAM A RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS UNIVERSIDADES PARA FINS TURÍSTICOS

Da teoria foi retirado um conjunto de razões que justifica a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos: os cortes financeiros, a necessidade de abertura à sociedade, a importância de contribuir para o desenvolvimento local, a necessidade de

promover uma utilização eficiente das infra-estruturas, a necessidade de captar estudantes e financiamento e o papel que tem como complemento da função académica.

No sentido de conhecer o peso atribuído, a quatro destas razões, pelos gestores em estudo, foi introduzida uma fase de inquérito medida numa escala intervalar de 1 (um) a 4 (quatro). Como ilustrado na tabela 6, as médias mais elevadas são observadas nas razões 2. (quebrar a barreira elitista entre a Universidade e a sociedade) e 3. (promover o desenvolvimento local), o que evidencia a crescente preocupação das Universidades com a nova vertente da sua missão: a cooperação com e a prestação de serviços à sociedade. A criação de receitas adicionais surge como a segunda razão menos importante, porque apesar de os gestores reconhecerem na rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos uma ferramenta de sobrevivência económica, é apenas uma ferramenta entre outras. A razão menos importante é a utilização de espaços devolutos, visto que em muitos casos, os gestores afirmam que os recursos existentes já estão a ser utilizados durante todo o ano.

Tabela 6 – Nível de concordância com as razões que justificam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos

A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos é uma forma de...	\bar{x}
1. ... criar receitas adicionais.	2,45
2. ... quebrar a barreira elitista entre a Universidade e a sociedade.	2,64
3. ... promover o desenvolvimento local.	3,36
4. ... utilizar espaços que de outra forma estariam subutilizados.	2,36

5.3.1. Promover o desenvolvimento local

Nem sempre as Universidades têm os recursos suficientes para alojar, alimentar e entreter aqueles que as visitam. A utilização de hotéis, restaurantes, transportes ou outros serviços da região ou cidade onde a Universidade se insere, promove o desenvolvimento da comunidade local. E se o turista ficar entusiasmado com a forma como foi recebido (hospitalidade) e com as atrações do destino, isso pode suscitar o desejo de voltar mais tarde, em negócios ou até mesmo com a família e amigos, o que torna este desenvolvimento local um movimento cíclico e potencialmente sustentável.

Segundo o Gestor H, o objectivo da Universidade deve passar por fixar as pessoas por mais tempo na região. Em vez de chegarem e darem uma vista de olhos à cidade, e irem embora, «devem ficar 1 ou 2 dias a ver outras coisas. [O objectivo deve ser] portanto, motivar as pessoas a ficarem mais. E o que acontece, portanto, ficam mais, a comunidade envolvente recebe mais dinheiro, recebendo mais dinheiro fica melhor».

Segundo a teoria, a Universidade tem sido alvo de pressões por parte da sociedade para que abra os seus recursos, actividades, competências e conhecimento ao exterior. Estas dinâmicas locais geradas pela rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos são uma forma de resposta a essas exigências.

5.3.2. Quebrar a barreira elitista entre a Universidade e a sociedade

De acordo com a teoria, a sociedade começou a exigir à Universidade que esta se abrisse ao mundo exterior. A percepção que surgiu é que todos contribuem para a construção e manutenção dos recursos das Universidades através dos impostos, o que legitima o desejo deles querer usufruir:

- «O que nós reparámos é que – porque esta zona que hoje é visitada nem sempre esteve aberta ao público – e o que se começou a reparar é que as pessoas tinham ânsia de conhecer. E o que se achou foi que a Universidade não tinha o direito de os manter fechados, e que eles deviam estar abertos à comunidade, seja ela portuguesa seja ela internacional.» (Gestor D)
- «Considero que a ocupação das residências e a disponibilização de outras infra-estruturas são excelentes oportunidades que as instituições têm, não só de abrir as portas à comunidade exterior, à comunidade envolvente, mas também todos aqueles que querem visitar a Universidade.» (Gestor B)

Mais ainda, faz parte da própria missão da Universidade, essa abertura à sociedade. Segundo o Gestor F, a Universidade em que trabalha tem um património muito valioso,

pelo que há «uma obrigação social de o dar a conhecer. Eu diria que era criminoso se não disponibilizasse à comunidade em geral».

Se para uns esta abertura ao exterior é natural, intrínseca à existência da própria Universidade, para outros, a Universidade só se abre ao exterior em último caso:

- «Se fosse uma Universidade que tivéssemos aqui 2 ou 3 Prémios Nobel, com certeza havia empresas, nem precisava de recorrer a isso, era preferível talvez trazer 2 ou 3 grandes empresas. E era financiada pela Microsoft ou por uma empresa farmacêutica e com certeza já não ia utilizar o seu digníssimo património, espírito de corpo, para fins turísticos. Mas sim para aquela actividade. Repare, as Universidades só se abrem à comunidade quando são obrigadas a tal. Pode chocá-la um bocado, mas é verdade.» (Gestor J)

Esta opinião que o turismo como que não merece imiscuir-se com algo tão sagrado e digno como o património da Universidade é fruto da percepção que os gestores (e outras pessoas) têm que o turismo não pode servir propósitos educacionais e de divulgação do conhecimento.

5.3.3. Criar receitas adicionais

Perante o recuo do financiamento estatal, no final do séc. XX, um pouco por todo o mundo ocidental, as Universidades foram obrigadas, por uma questão de sobrevivência, a inovar na forma de criar rendimentos alternativos. A opinião do Gestor G coincide com a teoria, ao afirmar que «o despertar para esta questão foi obrigatório em termos de sobrevivência já há muitos anos atrás, nomeadamente há mais de (...) talvez há 20 anos, ou mais». Na verdade, «é a partir daí que as Universidades são obrigadas a encontrar meios alternativos de financiamento e se viram para todos os meios para sobreviver. O problema que está em causa é a sobrevivência e uma responsabilidade social que as Universidades têm» (Gestor I).

Na opinião do Gestor I, a rentabilização não pode ser só encarada como um fenómeno económico mas também como uma forma de responsabilidade social. A rentabilização é um fenómeno com raízes económicas e empreendedoras, mas com um propósito educacional último.

A questão económica é referida por todos os gestores, mas alguns acham que, apesar de ser um instrumento auxiliar na resolução deste problema, não pode ser instrumento único. «Ajuda. Não resolve nem é o objectivo principal.» (Gestor A) Pode até ser «mais uma alternativa, ainda que até aqui [esta] Universidade não tem pensado muito nisso» (Gestor I).

E a rentabilização não pode ser considerada instrumento único de combate à contenção orçamental principalmente porque, segundo o Gestor B, é uma actividade sazonal, restrita a períodos não lectivos. Como tal, «durante 30 dias, 45 dias, não se resolve o problema financeiro da Universidade. Dá-se um contributo, esse contributo é rentabilizado o máximo que é possível, mas não é esse o modo de garantir a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro das instituições. Este é um pequeno contributo, é uma alternativa, é um financiamento próprio, mas é um financiamento próprio que não resolve um problema».

A criação dessas receitas pode ser reafectada para fins educacionais, ainda que de duas formas distintas. Ou através da concessão de bolsas a alunos mais desfavorecidos, como proposto por Connell (1996), ou através da manutenção ou reabilitação de recursos com importante valor histórico ou cultural. Neste caso, a conservação da história e da cultura de determinados recursos contribui para a preservação de um legado e de um conhecimento que pode ser adquirido através de visitas ou passeios turísticos:

- «A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos permite a realização de receitas próprias que são fundamentais para o funcionamento das instituições, e poderem com essa prestação de serviços, garantir preços

sociais aos alunos da Universidade de Aveiro, não só aos alunos bolseiros, mas também aos não-bolseiros, uma vez que todos os alunos beneficiam destes apoios indirectos.» (Gestor B)

- «Porque há recursos financeiros que são uma ajuda preciosa, nomeadamente na manutenção dos próprios edifícios. Podem levar a um acréscimo das receitas próprias, permitindo depois, canalizar essas verbas para o restauro e a conservação subsequente deste património. Porque, como sabe, a lei do financiamento não prevê excepções relativamente ao património histórico-artístico que as Universidades têm.» (Gestor D)

A necessidade de criar receitas adicionais pode ser perspectivada como causa (razão que originou a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos) ou como consequência (só depois de iniciada a rentabilização é que se constatou a vantagem da criação de receitas). Segundo o Gestor E, «se inicialmente a ideia não era [criar rendimentos alternativos] depois começou-se a criar».

A criação de receitas adicionais através da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos é a razão mais discutida, até porque a palavra «rentabilização» é muito associada à questão financeira. É classificada apenas como a terceira razão mais importante, porque apesar de os gestores reconhecerem o papel do turismo como gerador de benefícios económicos, não querem reconhecer a ideia que o turismo pode ser solução única para todos os problemas financeiros das Universidades.

5.3.4. Utilizar espaços devolutos

A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos como forma de utilizar espaços que de outra forma estariam subutilizados é a razão que mais divergências causa. Curiosamente, os que mostram concordância com a necessidade de rentabilizar espaços em determinadas alturas do ano ou mesmo durante todo o ano, visto que são aproveitados de forma ineficiente, pertencem à mesma Universidade:

- «[Devíamos] rentabilizar instalações que de outro modo ficam devolutas durante um mês ou um mês e tal. E nas férias da Páscoa e nas férias do Natal temos as nossas instalações, algumas estão às moscas. E quanto mais cursos tivéssemos no Verão, as instalações podiam ser utilizadas para fomentar cursos.» (Gestor H)
- «Especialmente os Serviços de Acção Social das Universidades têm uma estrutura no domínio da cama, no domínio do alojamento e no domínio da alimentação que está subaproveitado. As cantinas, os bares e os snacks têm um período, enfim, é 160 dias úteis. Se fecharem aos sábados e domingos, mais as férias da Páscoa, mais do Natal, mais do Carnaval, mais as férias de Verão, os dias úteis de trabalho no domínio da alimentação são pequenos. E mesmo no domínio do alojamento.» (Gestor J)
- «Esse concurso normalmente era organizado na Semana Santa, uma altura óptima, porque o anfiteatro estava sempre disponível, e de facto é uma forma de rentabilizar aquele espaço.» (Gestor E)

Se a ideia destes três gestores é combater a subutilização de espaço, para o Gestor C, a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos não contribui para esse objectivo porque na verdade, na Universidade que gere não há espaços devolutos. Durante a semana estão ocupados com aulas; «no fim-de-semana eu tenho às vezes dificuldade de ter o meu anfiteatro disponível para mim». Na verdade, apenas aparentemente é que a opinião deste Gestor é contrária à rentabilização como forma de utilizar espaços devolutos. Os espaços não estão devolutos porque já estão a ser utilizados para eventos académicos, eventos promovidos pela comunidade local ou por empresas ou associações do resto do país. Tendo em conta concepções anteriormente descritas, estes eventos são rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos.

5.3.5. Atrair estudantes para a Universidade

Como reconhecido por Cabral (2006), outro dos problemas com que as Universidades se deparam actualmente, é a descida do número de alunos no ensino superior. O desafio para as Universidades é encontrarem estratégias para os atrair. É que o número de alunos é uma das parcelas da fórmula que determina o financiamento de uma Universidade por parte do Estado.

Primeiro, os gestores reconhecem o problema e identificam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos como um instrumento para o combater. Acreditam que a rentabilização é importante «porque isso implica, na verdade, um dar a conhecer a Universidade que pode ter reflexos extraordinários na captação de alunos – e hoje em dia isso sabe que é um problema gravíssimo» (Gestor L).

Depois identificam estratégias. Há gestores que reconhecem a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos como uma ferramenta, no âmbito de estratégias de atracção de alunos, que deve ser aplicada junto de públicos-alvo determinados, como por exemplo a família. «O turismo nacional é muito importante, neste caso, porque pode reflectir-se em futuras opções da Universidade como escolha de estabelecimento dos familiares, das pessoas que vêm cá, dos jovens que podem vir nesses passeios, [são] públicos que nos interessam (...) [são] públicos estratégicos.» (Gestor A)

Esses públicos estratégicos são as famílias, muitas vezes parte integrante da decisão sobre que Universidade escolher, são os alunos do ensino básico e secundário que poderão optar pela continuação dos seus estudos no ensino superior, também alunos graduados, que pretendem prolongar o seu período de aprendizagem em pós-graduações ou cursos livres, antigos alunos ou outros:

- «É importante nunca perder de vista esta dimensão que é a atractividade da Universidade, e portanto, a capacidade de atrair por diversas vias, público

para a Universidade, seja aqueles que querem retomar os seus estudos, seja aqueles que querem ingressar no ensino superior, seja aqueles que querem fazer experiências supervisionadas no estrangeiro.» (Gestor B)

- «Se num primeiro público-alvo estamos a pensar atingir os alunos do ensino secundário, que é sempre aquele que nos interessa mais, porque está mais próximo do ingresso na Universidade quando terminarem essa fase, também nos preocupamos em receber crianças.» (Gestor E)

Combater a diminuição do número de alunos é uma preocupação das Universidades. É inclusivamente reconhecido pelos gestores o desenvolvimento de uma série de eventos pensados exclusivamente para os alunos do ensino secundário como estratégia de longo prazo. No caso de um evento específico da Universidade em que trabalha, o Gestor A reconhece o objectivo de lhes «proporcionar uma vivência na Universidade, uma abordagem ao meio académico [para que] se entusiassem e se motivem para continuar os seus estudos superiores. [Além disso], nós esperamos que fiquem a gostar disto e que para o ano voltem. E portanto, se voltarem para o ano, as probabilidades de no fim optarem pela [nossa] Universidade, que eles já conhecem, onde eles gostaram, e os pais também, só abona, realmente, em favor da instituição» (Gestor A).

5.3.6. Complementar a missão da Universidade

A rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos também é uma forma de complementar a missão da Universidade. Em primeiro lugar, porque pressupõe eventos que criam e difundem conhecimento, cumprindo o princípio que gere as Universidades, do desenvolvimento da formação humana, cultural, cívica e técnica. Em segundo lugar, porque também disponibiliza os seus recursos à sociedade em geral, cumprindo o princípio da prestação de serviços à comunidade, numa base de reciprocidade. De uma forma, mais ou menos consensual, a maior parte dos gestores manifesta explicitamente a sua concordância com esta razão:

- «Eu acho que o turismo é também uma forma de cumprir a missão da Universidade.» (Gestor D)
- «O turismo tem lugar na missão da Universidade.» (Gestor B)

De referir, contudo, que o Gestor B acrescenta uma salvaguarda: o turismo tem lugar na missão da Universidade, mas de forma supletiva em relação ao seu normal funcionamento. Na verdade, esta salvaguarda é um reforço da ideia expressa na teoria. A Universidade é primeiro que tudo, uma instituição com as suas funções primordiais de ensino e investigação. O facto de poder ser um produto turístico como forma de resposta às novas exigências da sociedade, do Estado e da indústria não retira valor àquelas funções; pelo contrário, complementa-as.

5.3.7. Divulgar a imagem da Universidade

Na teoria constatou-se a possibilidade de as Universidades rentabilizarem os seus recursos para fins turísticos como forma de divulgarem a sua imagem. Essa divulgação é parte de uma estratégia de relações públicas que pode atrair novos alunos, financiamentos, eventos, num ciclo dinâmico. Além disso, é uma forma de prestação de contas a uma sociedade exigente e a um Estado supervisor. Segundo o Gestor A, «a rentabilização traduz-se em promoção da sua própria imagem, dar a conhecer o que aqui se faz».

No caso de Universidades que recebem visitantes estrangeiros, como é o caso da Universidade do Gestor C, a divulgação da boa imagem refere-se não só à «própria Universidade [como ao] próprio país».

5.3.8. Divulgar o património da Universidade

Na opinião dos gestores, existem algumas Universidades que podem rentabilizar os seus recursos para fins turísticos como forma de divulgação do seu património, que é muitas vezes também, património da região ou do próprio país.

Segundo o Gestor F, não divulgar este património seria «criminoso, quer dizer, ninguém dormiria descansado a dizer: olhe, vamos fechar isto e ninguém cá pode entrar, não é?», visto que sempre houve pessoas a querer conhecê-lo. Segundo o Gestor D, «mesmo quando o circuito turístico não se encontrava organizado nem havia lugar a pagamento de bilhete, a procura era muita, atendendo sobretudo ao seu património edificado».

Há, portanto, segundo o Gestor F, uma «obrigação social» da própria Universidade de dar a conhecer esse património «a toda a gente, a todo o planeta [porque este é um] património que é da Universidade mas que é um património nacional para não dizer mundial» (Gestor D).

Apesar da importância da divulgação do património ser reconhecida, principalmente por gestores da Universidade de Coimbra, que tem um património mais antigo, estes realçam que o património pode ser não só aquele que tenha séculos de existência, mas «tudo o que [as Universidades] têm de interessante para dar aos vários tipos de públicos e também naturalmente aos turistas» (Gestor F).

Mais uma vez é importante realçar como os gestores separam os turistas de públicos como os alunos do ensino secundário ou conferencistas. Na verdade, pelas razões anteriormente enunciadas, também eles podem ser turistas.

5.4. RECURSOS EXISTENTES NAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS SUSCEPTÍVEIS DE SER RENTABILIZADOS PARA FINS TURÍSTICOS

Os recursos mencionados pelos gestores como susceptíveis de ser rentabilizados para fins turísticos foram codificados tendo em conta a conceptualização dos produtos característicos do turismo da OMT (1999). A ausência de qualquer referência a produtos característicos no âmbito dos transportes e dos transportes sem condutor ou às fundações gémeas da oferta turística – as atracções e a hospitalidade (Murphy, 1985) – não inviabiliza, contudo, a existência de turismo. Na verdade, dada a importância verificada das sinergias com a comunidade local, contemplada na visão integrada do

turismo, na maior parte das vezes, a oferta turística da Universidade é complementada pela oferta turística da comunidade.

5.4.1. Alojamento

Ao nível do alojamento, as Universidades portuguesas possuem um conjunto de residências e casas que são rentabilizadas para diferentes públicos que não apenas os alunos. O Gestor A confessa que a Universidade em que trabalha «tem uma casa para os convidados, uma residência especialmente mobilada». Trata-se de alojamento de qualidade, actualmente disponibilizada para docentes e convidados institucionais, mas que o Gestor reconhece poder ser rentabilizada para turistas em geral.

Outros gestores apenas aceitam conceder alojamento em contexto universitário à comunidade académica. Segundo o Gestor H, «quando muito daremos alojamento aos conferencistas convidados, agora aos outros não». Esta opinião evidencia uma certa dificuldade, por parte de alguns gestores, em dizer a palavra turista, preferindo expressões alternativas como «os outros». Mais ainda, ignora que um conferencista pode ser um turista. Segundo Therkelsen (2003), aquele pode sair do contexto de negócios e entrar no contexto de férias, na medida em que se faz acompanhar do cônjuge, de outro familiar ou um amigo, e aproveita para usufruir de actividades de lazer e turísticas.

Alunos de outros níveis de ensino, nomeadamente do secundário, são um público-alvo importante para as Universidades, na medida em que são potenciais futuros alunos universitários. Providenciar-lhes alojamento quando visitam a Universidade e a cidade é algo que os gestores reconhecem como muito importante. O Gestor E confessa que várias escolas secundárias têm solicitado alojamento à Universidade em que trabalha, quando se deslocam com os seus alunos em visita, e que essa hipótese é sempre considerada.

5.4.2. Restauração

Ao nível da restauração, as Universidades dispõem de um conjunto de refeitórios, cantinas, restaurantes e bares que também rentabilizam para fins turísticos, seja no âmbito de visitas (1) ou de conferências organizadas por entidades externas (2).

(1) «Nós também permitimos que os alunos de arquitectura [que vêm de todo o mundo] usufruam das nossas estruturas para as refeições.» (Gestor A)

(2) «Portanto, a PT Telecom que tem vindo cá fazer conferências. E outras organizações, empresas. Que depois pedem-nos muitas vezes: há possibilidade de almoçar na cantina?» (Gestor A)

Outros gestores não encaram a rentabilização de recursos de restauração para fins turísticos de forma pacífica. Não porque acreditem que isso colidiria com a missão da Universidade, mas antes porque colidiria com interesses privados. O Gestor H acredita que «os Serviços de Acção Social, por exemplo, não podem abrir os seus restaurantes, as suas cantinas às pessoas que não frequentam a Universidade. Porque se não, é concorrer com a actividade privada lá fora». A questão dos limites a ter em conta na construção de estratégias de rentabilização será retomada posteriormente.

5.4.3. Serviços culturais

Ao nível de serviços culturais, é possível encontrar na Universidade, bibliotecas, anfiteatros, edifícios com valor arquitectónico, museus, jardins e laboratórios:

- «Também organizamos visitas para rentabilizar outro tipo de recursos, nomeadamente os recursos pedagógicos, laboratoriais, científicos, de investigação.» (Gestor A)
- «Um recurso interessante sob o ponto de vista arquitectónico e não só, que é a nossa biblioteca...» (Gestor A)

- «Para que uma pessoa quando aqui chega, adquira um bilhete, bilhete esse que lhe vai permitir visitar não só as colecções científicas como o próprio Jardim Botânico.» (Gestor D)
- «Nós temos algumas infra-estruturas que são disponibilizadas, seja um anfiteatro para a realização de uma conferência, disponibilizar uma sala para a organização de determinado evento» (Gestor B), que dispõem de «meios audiovisuais» e outros (Gestor H).

A confluência, no mesmo espaço, de um conjunto diversificado de recursos culturais consiste numa das grandes vantagens da Universidade como espaço de escolha privilegiado para a realização de eventos. A possibilidade de “one-stop service” é reconhecida como elemento essencial por Ladkin (2006) e foi discutida no caso prático do Elderhostel.

5.4.4. Serviços recreativos

Ao nível de serviços recreativos, é possível encontrar na Universidade, infra-estruturas desportivas, espaços polivalentes onde se realizam exposições, eventos educacionais ou festas de aniversário que atraem públicos de todas as idades e de todo o país. Além disso, o Gestor D refere a importância de criação de outros recursos para usufruto de momentos de lazer, nomeadamente «cafés, esplanadas, pontos de apoio, porque o turista ir visitar uma coisa onde não tem um sítio para estar, para descansar, para fruir a vista, não vale a pena. E portanto, esse tipo de equipamentos auxiliares do conforto de quem nos visita, a Universidade neste momento ainda não tem. Estão a começar a ser pensados e esperamos que construídos dentro de alguns de anos.»

Não há efectivamente mais nenhum gestor a referir a existência de serviços recreativos dentro da Universidade. É crítico, tendo em conta a dificuldade dos gestores em assumir plenamente a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, mencionar

a existência ou a possibilidade de existência de serviços recreativos e de lazer dentro das mesmas.

5.4.5. Agências de viagem, operadores e guias turísticos

Pela voz do Gestor A, percebe-se que os guias que orientam os turistas em visitas não são profissionais especializados, mas alunos da própria Universidade. O Gabinete de Relações Públicas tem que «recorrer aos nossos alunos, aos alunos que colaboram connosco nas feiras, eles também colaboram nestas coisas, precisamente no caso das escolas e também do grupo de arquitectos [que periodicamente visitam a Universidade]».

A Universidade pode albergar agências de viagem, ainda que com o propósito inicial de apenas se dirigirem à comunidade académica enquanto turista. Segundo o Gestor B, «estamos aqui na Universidade a ultimar um protocolo com uma agência de viagens que ficará localizada no ‘campus’ universitário e que terá como objectivo a gestão das viagens que são feitas pela comunidade universitária», seja no âmbito de uma viagem de finalistas ou de férias particulares. Paralelamente, é evidenciado o interesse em melhorar os serviços de guias turísticos: «vamos evoluir no próximo ano para ter guias de visita áudio em várias línguas» (Gestor F).

Aqui é interessante analisar que enquanto algumas Universidades demonstram estar no início da promoção do fenómeno («[vamos ter] uma agência de viagens») outras já pensam na consolidação e melhoria («vamos evoluir»).

5.5. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO CONCEBIDAS PARA A RENTABILIZAÇÃO DE RECURSOS DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS PARA FINS TURÍSTICOS

5.5.1. Limites a ter em conta

Tendo em conta o novo perfil do turista, mais exigente e mais preocupado com as consequências das suas actividades, foi evidenciada na teoria a importância de estabelecer um conjunto de limites que garanta a sustentabilidade da rentabilização de

recursos das Universidades para fins turísticos e a inclusão de todos os “stakeholders” através de estratégias de gestão.

O primeiro limite identificado pelos gestores é a própria missão da Universidade. Mas enquanto uns acreditam que todos os tipos de turismo têm lugar na Universidade ainda que de forma secundária em relação a outras actividades, outros acreditam haver alguns tipos de turismo que não devem sequer considerados em contexto universitário.

Os Gestores B e C defendem que a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos não é nem deve ser uma prioridade para a Universidade. É uma actividade «supletiva» e «excêntrica» relativamente à missão da Universidade que pode ser causadora da «descaracterização» da mesma. Assim, as estratégias têm que ser enquadradas «num conjunto de regras de funcionamento, e não perdendo de vista a missão da Universidade» (Gestor B). Ou como refere o Gestor C, «temos que ter prioridades, e a primeira prioridade é o cumprimento da missão da Universidade».

O que a teoria estabelece é que o turismo pode servir como complemento da missão da Universidade. Não é necessariamente uma actividade secundária ou uma experiência a ignorar, mas é uma mais-valia, um complemento para o seu cumprimento. Por razões ligadas com a história, os recursos existentes e o contexto envolvente, haverá Universidades mais ou menos interessadas em rentabilizar os seus recursos para fins turísticos. Mas para aquelas que o fazem, é necessário estudá-las.

Outro limite evidenciado pelo discurso dos gestores é o enquadramento legal actual. O Gestor C afirma que apenas encara a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos se a lei for alterada: «não é possível à face da lei agarrar nas instalações da Universidade e competir com os hotéis da região, oferecendo quartos. Não é possível! Nem para esta Universidade nem para nenhuma, porque isto viola a lei da concorrência».

Também o Gestor H mostra a sua preocupação com o facto de a actividade turística poder colidir com interesses privados. Segundo ele, vários «gabinetes de projecto têm

feito, através das respectivas ordens, advogados, engenheiros, protestos junto do CRUP [Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas] por as Universidades se andarem a meter em assuntos que enfim, são concorrentes com a iniciativa privada. Há projectos que não têm nada a ver com investigação e eles entendem que a Universidade não os deve fazer. Por exemplo, projecto de arquitectura de um edifício. Bom, a Universidade deve-o fazer?»

À sua própria questão no final desta citação, o Gestor H demonstra não saber responder, afirmando algumas vezes «Eu não sei». Mesmo não sendo objectivo deste estudo fazer uma análise de discurso, percebe-se que a ignorância sobre a questão se deve, como verificado no caso de outros gestores, à falta de percepção e de discussão, até com outros gestores, sobre o tema em causa. A novidade causa estranheza e desconforto. Na verdade, ainda há a ideia que a Universidade tem uma missão muito limitada («há projectos que não têm nada a ver com investigação»), esquecendo a importância de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, nomeadamente através da reconstrução de um edifício da cidade, como referido. Desta forma, como que se impele os gestores a questionarem-se sobre o fenómeno.

O terceiro limite identificado prende-se com o facto de os gestores reconhecerem que a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos carece de investimentos financeiros. Mas dado o contexto actual nacional, essa possibilidade parece remota, porque «não há recursos económicos que permitam à Universidade dar-se ao luxo de fazer isso» (Gestor A). Ou como refere o Gestor D, «nesta conjuntura económica nós também temos muita dificuldade em fazer investimentos de monta». Também Connell (2000) havia reconhecido que em tempos de dificuldade financeira, este tipo de iniciativa podia ser considerada um luxo.

O quarto limite identificado é o contexto específico de cada Universidade. A gestão da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos dependerá das próprias características, funcionamento e história de cada Universidade. À partida serão

privilegiadas as que têm património histórico ou natural de maior relevo. Segundo o Gestor G, «a importância desta questão pode ser diferente em função de vários factores, um dos quais é a questão do património histórico existente». Para o Gestor E, há instituições em Portugal que «em termos turísticos, estarão à partida privilegiadas nessa matéria [nomeadamente] aquelas que poderão tirar melhor partido da sua localização e da sua inserção no património».

De uma forma geral, o importante é partir de uma ideia concreta daquilo que a Universidade tem (recursos), daquilo que é (filosofia de funcionamento e gestão) e onde está (localização mais ou menos privilegiada em termos de acessos), e delinear estratégias de gestão específicas de cada contexto, «fomentando o turismo com base naquilo que a Universidade é...» (Gestor G).

É isso que propõem Costa (2001) e Miossec (1976 cit. Pearce, 1991). O primeiro tendo em conta uma estruturação do turismo segundo uma óptica produto-espço, o segundo tendo em conta um modelo de desenvolvimento do turismo, de acordo com o território, os transportes, o comportamento dos turistas e as atitudes dos decisores e da comunidade local. Para ambos, o turismo deve depender dos recursos e das características da região ou do potencial produto turístico.

O último limite referido pelos gestores, e que é acautelado pela teoria sobre o planeamento, é a capacidade de carga dos recursos, o limite de sobrevivência face aos fluxos turísticos. Alguns dos recursos das Universidades fazem parte de anos de história e cultura de uma região ou mesmo de um país, pelo que é necessário acautelar uma eventual sobrecomercialização. Dois gestores em estudo reconhecem essa necessidade, o primeiro relativamente a um recurso específico, o outro a vários:

- «Determinou-se, a certa altura, o estabelecimento de um limite, porque se percebeu que o ecossistema interno da Biblioteca se alterava com o fluxo turístico (...) um acidente na Biblioteca quer dizer, o equilíbrio entre qual é

(eu estou a fazer um exercício teórico, porque está aberta, de uma forma organizada, há mais de 40 anos ao turismo, e portanto a questão não é esta) mas qual o equilíbrio entre um acidente que destrua e o bem social de abrir, é difícil de avaliar...» (Gestor G)

- «O facto de esses edifícios passarem a estar abertos, eles de alguma forma iriam sofrer um desgaste maior, porque obviamente, uma utilização massiva destes edifícios causa danos a longo prazo.» (Gestor D)

5.5.2. Vantagens a ter em conta

No âmbito de definição de estratégias de gestão também é importante discutir as vantagens que à partida as Universidades oferecem, ao consumidor, em relação a outro local. Os gestores das Universidades reconhecem essas vantagens.

Tal como evidenciado na análise do caso prático do Grupo AXA, o ambiente académico pode funcionar como um elemento importante para a escolha da Universidade em detrimento de outros locais. O departamento responsável pela organização da conferência do grupo afirmou que queria dar ao evento uma sensação de «voltar à Universidade». A Universidade tem, por natureza, um ambiente que conduz à discussão e à aprendizagem: «estão dentro do meio académico, as pessoas também gostam de ver isso» (Gestor A).

Paralelamente, o Gestor E reconhece que no caso de eventos científicos ou profissionais, além da importância dada à escolha de um ambiente académico, a Universidade é escolhida porque tem uma faculdade ou departamento da área em discussão na conferência ou reunião. Por isso afirma que normalmente se traz «este tipo de congressos a instituições do domínio ou aproximado do conhecimento». É o caso de uma empresa que escolheu a Universidade de que o Gestor E é gestor, dada a qualidade do curso de Medicina. Segundo ele, aquele é uma «Faculdade completamente nova com um sistema de ensino na Medicina inovador e que não tem qualquer paralelo nem aproximação com qualquer outro curso de Medicina a nível nacional, eu penso que esse

foi, neste caso, dessa empresa, o motivo mais forte para trazer [a Conferência sobre Psiquiatria Biológica]».

Outra vantagem reconhecida pelos gestores é o facto de a Universidade concentrar num só espaço, um conjunto diversificado de recursos e atracções. Segundo Swarbrooke e Horner (2003), o Elderhostel acredita que uma das mais-valias da Universidade é oferecer tudo sob o mesmo telhado. Num qualquer evento, é possível uma fácil deslocação a pé entre o local das refeições e o local do curso ou da reunião: «somos um ‘campus’, o facto de estarmos aqui em ‘campus’ e estar aqui tudo juntinho, é uma vantagem muito grande (Gestor A). Neste ponto, as Universidades enfrentam a concorrência dos hotéis (Rogers, 1998), que conjugam no mesmo local, alojamento, restauração, animação.

O Gestor A refere ainda a importância de um bom serviço e a preços competitivos: «temos muito boas infra-estruturas para isso, temos um bom serviço e preços convidativos». Os preços são convidativos porque os objectivos da Universidade não passam por uma maximização dos lucros. Segundo o Gestor A, o financiamento da Universidade entra por um lado e sai pelo outro: «Nós não somos instituição para ter lucro, para ficar cá dentro e agora vamos ficar muito ricos. Não! É para podermos desenvolver sempre mais a Universidade. Portanto, o objectivo é contribuir para o desenvolvimento da Universidade automaticamente, dos alunos, dos alunos do país. Eu entendo isto dessa forma».

Também Connell (1996) havia referido a surpresa de alguns turistas que passaram férias em Universidades, pois além de um bom serviço e qualidade de atendimento, os preços eram bastante convidativos. Havia mesmo pessoas que afirmavam que caso assim não fosse, de outra forma não poderiam fazer férias.

5.5.3. Quanto aos recursos humanos

No que diz respeito aos recursos humanos que devem proceder à gestão da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, os gestores estabelecem

três hipóteses: gestão interna, da própria Universidade, gestão externa, numa perspectiva de “outsourcing”, parcerias com entidades públicas, com entidades privadas e com outras Universidades.

A gestão interna é efectivamente operacionalizada através dos Serviços de Acção Social e dos Gabinetes de Relações Públicas, dois dos serviços identificados na selecção dos participantes em estudo, e que trabalham, regra geral, em coordenação. Mais do que isso, segundo o Gestor A, os Gabinetes de Relações Públicas são «clientes» dos Serviços de Acção Social. Os primeiros organizam os eventos e solicitam aos segundos a disponibilização de serviços de alojamento, restauração e cultura:

- «Há uma escola secundária dos Açores que quer vir visitar a [cidade] e quer vir visitar a Universidade. E eu próprio ainda não falei com os Serviços de Acção Social mas tenciono falar ainda hoje eventualmente, para ver, analisar a hipótese ou de lhes conceder alojamento nas residências...» (Gestor E)
- «Neste momento, a estrutura que faz um pouco isso [a gestão de eventos e visitas] é o próprio Gabinete de Relações Públicas.» (Gestor A)
- «... [quem organiza esses eventos] é o Gabinete de Relações Públicas, exactamente. E depois, obviamente, que em colaboração com todos os Departamentos, docentes e serviços.» (Gestor E)

Outros acreditam que a utilização exclusiva de recursos humanos internos para a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, ainda não é a melhor solução, porque se trata de um fenómeno recente. Isto dá a entender as resistências em apostar de forma profissional na gestão do fenómeno. Segundo o Gestor B, «para se criar um serviço de natureza turística, não fará muito sentido criar um serviço de raiz. Pelo menos até as experiências estarem devidamente consolidadas. Agora o que faz sentido é reafectarmos alguns desses recursos para essa experiência. É o que temos feito, e

portanto, digamos, a nossa actuação, é pluridisciplinar. Isto é, as pessoas que têm tarefas específicas em determinada área, têm também parte do seu tempo, e dão algum do seu contributo no sentido de organizar este tipo de tarefas. Portanto, não sei se nesta altura, atendendo a que as experiências em Portugal não estão disseminadas, se se justificará a existência de um serviço».

A falta de recursos humanos internos dedicados exclusivamente à gestão turística gera algumas dificuldades. Tal como discutido na teoria, no caso da Universidade de Alberta, os gestores responsáveis pela rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos não têm formação específica em turismo. A profissionalização do sector é condição 'sine qua non' para a sua evolução em termos de conceito e de negócio. Aliás, a ausência de formação específica na área de gestão e turismo, principalmente no que diz respeito aos serviços que têm um papel activo na operacionalização da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos (Serviços de Acção Social e Gabinete de Relações Públicas), está patente na formação de base dos participantes deste estudo, que vão desde a Química à Literatura. O problema é reconhecido, mas a questão financeira é difícil de ultrapassar: «Isto passa por uma gestão difícil dos recursos humanos. Nem sempre nos é possível fazer tudo aquilo que previmos no início do ano, fruto de cortes orçamentais, falta de recursos humanos qualificados para o efeito» (Gestor D).

Para promover um desenvolvimento e adaptação graduais, propõe-se que a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos seja auxiliada, no terreno, por alunos da própria Universidade com formação na área de gestão turística, na gestão de eventos ou outras similares. A criação de uma empresa no interior da Universidade pode até contribuir para a promoção de emprego junto dos seus alunos graduados e pós-graduados. O papel importante destes alunos é realçado por Connell (1996, 2000) quando os inclui no seu estudo como um dos "stakeholders" cujos interesses devem ser ponderados no que diz respeito à criação de uma empresa gestora do "campus-based tourism".

A grande vantagem da gestão interna é que os recursos humanos internos conhecem os seus recursos, o modo de funcionamento, e são sensíveis à sempre presente questão da necessidade de não perder de vista a missão da Universidade. Para o Gestor D, «aqui não temos esse problema porque como já trabalhamos nesta área há muitos anos, fomos aprendendo com os erros. E neste momento, temos uma estrutura que já é relativamente capaz de fazer este serviço».

A gestão externa, numa perspectiva de “outsourcing”, é outra das soluções defendidas. Para o Gestor D, esta deve ser uma solução provisória, de adaptação gradual, antes de uma maior consolidação do fenómeno: «dar este tipo de visitas ou este tipo de turismo universitário a uma organização externa, pelo menos numa primeira fase, seria melhor». O Gestor C acha que essa deve ser a melhor solução em termos absolutos, independentemente do nível de desenvolvimento do turismo: «entendo que seria talvez mais fácil organizar isto com empresas de fora. Não ser a Universidade a fazê-lo. Entregaria isso a uma pessoa de fora, a uma agência de fora».

As parcerias são vistas como uma solução de gestão complementar à gestão interna. Na opinião do Gestor F, a gestão deve ser feita «com recursos internos, mas estabelecendo parcerias com o exterior sempre que necessário». No âmbito de parcerias com as Regiões de Turismo e agências de viagem, as Universidades têm sido incluídas como passagem obrigatória dos programas e circuitos turísticos que aquelas criam e dinamizam:

- «No nosso caso (...) trabalhamos a nossa disponibilidade de oferta direccionada para o turismo, quer com recursos próprios, quer em parceria com diversos agentes turísticos que já têm uma tradição longa de trabalho connosco em termos de incorporarem o nosso património em circuitos de visita.» (Gestor F)

- «Neste momento, há algumas agências de viagens, que também já elas próprias referem a Universidade como um local importante a ser visitado.» (Gestor A)
- «Há um esforço concertado da Universidade com a Região de Turismo do Centro no sentido de divulgar os edifícios [da Universidade].» (Gestor D)

No âmbito de parcerias com hotéis, a Universidade beneficia de um conjunto de vantagens ao nível do alojamento. Quando esta não tem capacidade de alojar os visitantes (alunos, docentes, conferencistas, sociedade em geral) nas suas casas e residências, recorre a hotéis da região. Os preços são normalmente mais reduzidos para as Universidades, que têm normalmente, como contrapartida obrigatória, colocar x pessoas por ano, nesse hotel: «até tem sido por iniciativa dos próprios hotéis, que se têm dirigido e que têm proposto à Universidade, portanto, um protocolo em que a Universidade tem preços muito mais vantajosos» (Gestor A). O alojamento em determinado hotel pode também ser um elemento despoletador da consciência do turista sobre a possibilidade de visitar a Universidade: «fizemos na Páscoa, uma parceria com o Hotel Y, em que o hóspede do hotel tinha um desconto na aquisição do bilhete para visitar a Universidade...» (Gestor D).

Por outro lado, o Gestor J não acredita serem necessárias parcerias com hotéis da região, visto que a Universidade que gere tem um número suficiente de camas para suprir a oferta: «isso não é importante porque eu tenho 800 camas. Deve ser o maior hotel aqui da minha região. Os Serviços de Acção Social têm 830 camas, 27 residências. Tem a melhor oferta das Universidades».

As parcerias são ainda importantes para a manutenção do património edificado da própria Universidade, não só ao nível do apoio financeiro, mas também para colmatar eventuais lacunas ao nível técnico. O Gestor G defende que é importante «manter o património histórico só por si, de uma forma avisada, cuidada, tecnicamente competente,

mas também abri-lo em termos turísticos pode requerer investimentos e parcerias, não só financeiras mas de outros tipos, até técnico».

No âmbito de parcerias com as autarquias locais, as Universidades têm beneficiado de reestruturações ao nível do planeamento urbano, nomeadamente na construção de estacionamento para veículos automóveis ou de acessos rodoviários:

- «Para um sério desenvolvimento deste tipo de recursos são importantes parcerias mais amplas, como por exemplo com a Câmara. Vou dar um exemplo tão simples como estacionamento. Nós não podemos dizer “venham turistas” e depois não temos o mínimo de condições para que os autocarros, já nem estou a falar dos carrinhos pequeninos, mas que tudo isso não flua de uma forma conveniente.» (Gestor G)
- «A estrada de ligação ao museu [da Universidade] está a ser construída pela autarquia ao abrigo do Programa Polis...» (Gestor I)

A possibilidade de parcerias com outras Universidades, que na teoria existem sob o nome de consórcios (Billingham, 1994) não foi suscitada, de forma espontânea, em momento algum, por qualquer um dos gestores. A confrontação, através do guião da entrevista, com a possibilidade de as Universidades rentabilizarem os seus recursos para fins turísticos em consórcio, uma forma menos dispendiosa e mais fácil de divulgação da imagem das Universidades como locais alternativos para a realização de férias e eventos, gerou opiniões tendencialmente positivas, mas com algumas salvaguardas.

Ainda que consórcios como o Venuemasters prevejam a disponibilização dos seus recursos para todo o tipo de pessoas e entidades externas, o Gestor B acredita que, inicialmente, a organização em consórcio deve ser utilizada apenas pela comunidade académica em momentos turísticos e de lazer da sua vida privada. Neste sentido, deve «ser feita neste registo informal, de rede, com outras instituições. Repare, eu por

exemplo, quero passar um fim-de-semana na Serra da Estrela. Por que é que eu não hei-de contactar a Acção Social da Beira Interior que tem uma residência fronteiriça à Serra da Estrela e passava lá um fim-de-semana».

A segunda salvaguarda é identificada pelo Gestor H, que levanta uma questão ao nível da distribuição igualitária do número de eventos pelos membros de um eventual consórcio. As Universidades apresentam características, localizações e acessos diferentes, mas o consórcio deve ser um elemento democrático de distribuição equitativa dos benefícios daí derivados: «Veria [com bons olhos esse consórcio] se houvesse partilha dos eventos. Não fossem todos parar ao mesmo sítio, ao litoral, porque em princípio têm mais recursos do que nós, têm mais dimensão, são mais conhecidas, e depois, outro aspecto, têm melhores acessos de transporte do que nós».

Mas se se considerar um consórcio de Universidades da mesma forma em que é descrito pela teoria através do caso do Venuemasters, a existência de mais ou menos evento numa ou noutra Universidade depende dos desejos da procura. A uma empresa que procura, no conjunto das Universidades que constituem o Venuemasters, uma Universidade com determinadas características, não tem sentido forçar a escolha de uma outra Universidade por uma questão de números. Os benefícios financeiros e sociais daí derivados é que devem ser reafectados para a melhoria ou construção de recursos conjuntos (divulgação em feiras, sites, etc.) e para a redefinição de uma imagem de todas as Universidades como um produto turístico alternativo viável aos olhos da procura.

5.5.4. Quanto à periodicidade da rentabilização

A teoria evidenciou que num momento inicial, a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos a nível internacional começou por ser um fenómeno tendencialmente sazonal, nomeadamente em períodos não-lectivos, quando os recursos ficavam mais disponíveis. Com a crescente profissionalização da actividade e a melhoria dos recursos, o objectivo tornou-se promover essa rentabilização ao longo do ano, garantindo um trabalho e benefícios contínuos.

Na opinião dos gestores em estudo, a rentabilização ao longo do ano não se deve reportar a todos, mas apenas a alguns recursos específicos: «[a Casa Y] tem possibilidades de se tornar uma residência com uma apresentação melhor e poder ser rentabilizada a tempo inteiro» (Gestor A). Ou como refere o Gestor B: «nós temos algumas infra-estruturas que são disponibilizadas independente de ser em período lectivo ou não, a agentes que o solicitam».

A grande maioria defende uma rentabilização sazonal. Por sazonal, entenda-se não necessariamente em período não-lectivo, mas em períodos que os recursos estão libertos das funções académicas consideradas como normais para o funcionamento da Universidade: «[a rentabilização] deve ser feita sempre que houver disponibilidade do espaço para isso, logo que aquilo esteja disponível» (Gestor A).

Para outros como o Gestor B, essa sazonalidade corresponde efectivamente aos meses de Verão. Reconhecem que esse período é muito limitado, visto que muitas vezes é até utilizado para fazer obras de manutenção dos recursos que estão ocupados para fins académicos durante o ano. Só depois dessas obras é que será possível disponibilizá-los para fins turísticos. Por ano, isso significa: «nestes momentos é sempre muito contido, muito limitado, uma vez que se reduz praticamente a 30, 45 dias, durante o ano».

Tal como o Gestor J, que encara o turismo numa perspectiva de um produto sol e praia, também o Gestor I demonstra essa opinião, visto que a possibilidade de rentabilizar recursos das Universidades no Verão é possível mas para destinos turísticos como o Algarve: «Se calhar a Universidade do Algarve teria muita rendibilidade em alugar os espaços nos Verão».

5.5.5. Quanto aos fins da rentabilização

As estratégias a desenvolver devem também ter em conta os fins de rentabilização dos recursos. Segundo a opinião dos gestores, há recursos que podem ser rentabilizados para

fins exclusivamente turísticos, mas há outros que devem primeiro cumprir propósitos académicos e só depois turísticos. A opção por uma ou outra alternativa depende das características específicas de cada Universidade.

Há recursos que pela sua natureza, servem exclusivamente fins turísticos, nomeadamente a Biblioteca Joanina na Universidade de Coimbra ou Museu dos Lanifícios na Universidade da Beira Interior. A sua existência só ganha pertinência se forem recursos visitáveis. Além disso, é reconhecida a necessidade de ter outros recursos construídos de novo, pensados em termos de finalidades exclusivamente turísticas:

- «Ter inclusivamente algumas instalações construídas de raiz para os turistas.» (Gestor D)
- «É uma área onde pode vir a haver algumas evoluções futuras, em termos de disponibilização de espaços onde as pessoas possam pernoitar, não é? Numa lógica de proximidade com a própria Universidade.» (Gestor F)

Não obstante, é retomado um dos limites anteriormente referidos: a dificuldade de, no contexto actual, fazer investimentos financeiros para a sua construção.

O Gestor C é peremptório ao afirmar a impossibilidade de a Universidade ter alguns recursos disponibilizados exclusivamente para fins turísticos, porque «para isso, a Universidade não era Universidade».

Na verdade, a maior parte dos gestores declara a sua consonância com a ideia de ter recursos que possam servir propósitos mistos, académicos e turísticos. Segundo o Gestor A, «temos os restaurantes e os refeitórios universitários que são como sabe, utilizados maioritariamente, pelos estudantes e professores e funcionários, e são também disponibilizados para a organização de banquetes que são feitos quando das cerimónias académicas, mas também conferências organizadas por instituições externas».

Os próprios serviços da Universidade estão instalados em edifícios históricos. Sobre a sua Universidade, o Gestor E afirma: «este edifício onde estamos tinha monges que transformavam a lã para fazerem os murais de toda a província, dos franciscanos». Propõe, por isso, que se crie um bilhete para que o edifício possa ser visitado. O Gestor F afirma orgulhosamente que o edifício onde trabalha é também um pedaço de história visitável: «se for ali a uns quartos abaixo, era o quarto do rei e o quarto da rainha». Ambos servem propósitos académicos, de funcionamento normal das instituições, e são, ou podem ser, paralelamente, elementos integrantes de uma visita à Universidade.

5.5.6. Quanto às acções sobre os recursos

A teoria evidenciou a importância da construção de novos recursos em contexto universitário como forma de contribuir para o desenvolvimento da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Só assim será possível responder a um crescente número de consumidores e assegurar que não é necessário esperar que os recursos fiquem devolutos em períodos considerados mortos.

A favor da construção de novos recursos para fins exclusivamente turísticos, o Gestor D afirma que «obviamente que quando falamos em visitas e em revitalização dos ‘campus’ universitários, há toda uma série de equipamentos que nós não temos e que vamos ter que ter (...) cafés, esplanadas, pontos de apoio, porque o turista ir visitar uma coisa onde não tem um sítio para estar, para descansar, para fruir a vista, não vale a pena.»

Outros como o Gestor C são explicitamente contra a construção de novos recursos: «Eu não posso construir coisas na Universidade para fins turísticos! Valha-me Deus!» E defende-o, porque os dinheiros públicos não devem ser utilizados para construir recursos para turistas. Uma parte da solução para ultrapassar este obstáculo vem de uma opinião do Gestor I, que reconhece a utilização de fundos comunitários, por parte da Universidade em que trabalha, para a reconversão de uma antiga Fábrica da região em museu aberto à comunidade.

Há gestores que enunciam a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos através da remodelação de recursos existentes. Não propriamente de recursos que pertenciam à Universidade, mas de recursos existentes na região que a Universidade adquiriu. A sua recuperação para fins turísticos cumpre um papel importante de recuperação e valorização do património regional e nacional:

- «A Fábrica Centro de Ciência Viva está alojada na antiga Fábrica de moagens que a Universidade adquiriu e que preparou.» (Gestor A)
- «As instalações da Universidade, quase todas elas estão instaladas em antigos edifícios fabris com um valor patrimonial bastante grande. Foram edifícios fabris que foram recuperados, que estavam em estado de degradação e, portanto, foram comprados pela Universidade e depois foi elaborado o respectivo projecto de arquitectura (...) o concurso público, a adjudicação e foram recuperados para instalações.» (Gestor H)
- «Começaram a fazer um trabalho de recolha, de análise daquilo que foram encontrando e chegaram à conclusão que estavam perante as Tinturarias da Real Fábrica dos Panos do Marquês de Pombal. E portanto, numa situação destas, claro que imediatamente se ponderou a hipótese de “vamos recuperar isto”. Não destruir, não tapar, vamos recuperar e vamos aproveitar. E, de facto, assim se fez. E criou-se uma zona, um primeiro núcleo do Museu dos Lanifícios, que está interessantíssimo.» (Gestor E)

Os gestores têm alguma dificuldade em prever a construção de novos recursos para fins exclusivamente turísticos. Denota-se sim, um papel importante em todas as Universidades estudadas, de recuperação de edifícios de importante valor histórico e patrimonial.

5.6. CONCLUSÃO

Para os gestores das Universidades portuguesas, a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos é um termo adequado para caracterizar a entrada das Universidades no negócio do turismo se for entendida numa perspectiva de benefícios económicos mas também sociais. Além disso, é uma ferramenta ao dispor das Universidades e da comunidade local envolvente, onde os turistas comem e dormem e que acabam por visitar. É um fenómeno que existe desde que existe Universidade: no caso de Universidades mais antigas como a de Coimbra, os gestores reconhecem-no como algo que existe há muito tempo; no caso de Universidades mais recentes como Aveiro ou Beira Interior, é algo mais recente, ainda em desenvolvimento. É contudo, na opinião de todos, um instrumento de gestão eficaz de gestão de recursos que estejam devolutos, de atracção de estudantes e que auxilia o cumprimento da missão da Universidade.

As estratégias para a gestão da rentabilização devem ser decididas e operacionalizadas em parcerias (com empresas ou outras instituições) ou em consórcios (com outras Universidades) tendo em conta um conjunto de limites e vantagens que implicam uma rentabilização tendencialmente constante ao longo do ano, de recursos mistos (que servem propósitos académicos e turísticos) ou exclusivamente turísticos que podem ter sido remodelados. A construção de novos recursos não é vista de forma pacífica, visto que é algo que exige investimentos financeiros que as Universidades não estão em posição de fazer actualmente.

CONCLUSÃO

O principal objectivo desta investigação era conhecer a opinião dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Turismo e Universidade não se ligam apenas porque esta instituição lecciona cursos sobre aquela matéria. Tendo em conta os benefícios económicos e sociais daí derivados, a Universidade entrou no negócio do turismo.

A perspectiva das Universidades, segundo a óptica da oferta turística, foi assumida desde o início, como objecto desta investigação. Apesar do reconhecimento da indissociabilidade da oferta e da procura, através da inclusão de dois capítulos dedicado à sua evolução no enquadramento teórico, a abrangência da procura turística é muito maior e não coube nesta tese. Paralelamente, para um estudo completo da oferta deveriam ser incluídos todos os “stakeholders”, nomeadamente docentes, alunos, funcionários, comunidade local e os fornecedores (hotéis, restaurantes, empresas de animação, agências de viagem, etc.).

O estudo empírico realizado não é representativo das Universidades portuguesas. A opção por um estudo de casos múltiplos, de três Universidades da Região Centro, não permite generalizações a todo o país. Tal como Connell (1996) havia já proposto para o caso do Reino Unido, recomenda-se o futuro apuramento de dados estatísticos para delinear a consciência nacional do fenómeno.

A missão da Universidade como criadora, armazenadora e difusora de conhecimento tem permanecido inalterável ao longo dos tempos. Mas se primeiro o fez só através do ensino, depois fê-lo através da investigação e hoje fá-lo através de actividades de estreita proximidade com a sociedade. Muito já foi dito e escrito sobre aquelas duas primeiras dimensões, pelo que o desafio desta investigação implicava deslindar como se caracteriza a existência de actividades turísticas e de lazer dentro da Universidade, para todo o tipo de públicos, tendo em conta as razões que estiveram na sua origem ou consolidação, os recursos utilizados e as estratégias de gestão envolvidas.

Apesar do reconhecimento no terreno, através da observação directa e da experiência profissional, da existência de casos práticos nacionais da entrada da Universidade no negócio do turismo, foi em vão a tentativa de encontrar literatura científica. Constatou-se sim, alguma literatura mas sobre casos internacionais.

A criação da expressão «rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos» foi essencial para a homogeneização dos conceitos, que na teoria divergiam de acordo com o autor que os tentava definir. Essa ausência de homogeneidade foi também constatada na prática. Os gestores que foram seleccionados como população em estudo, utilizavam invariavelmente diferentes termos para caracterizar o mesmo fenómeno, fazendo uso da expressão anteriormente referida ou outras por eles enunciadas.

A rentabilização como ferramenta económica é também vincada pela teoria e pela voz dos gestores. As dificuldades financeiras por que as Universidades estão a passar desde o final do séc. XX permitem o reconhecimento da necessidade de inovar na forma de criar alternativas. E o turismo pode ser uma forma de criar receitas. Mas criar receitas para gerar lucros não é o propósito das Universidades públicas, pelo que o fenómeno é empreendedor mas também social. A teoria fala em «responsabilidade social», os gestores na «obrigação social» de essas receitas auxiliarem no cumprimento da missão da Universidade.

Mas enquanto a teoria acentua mais a razão económica, os gestores acentuam a razão social. Dadas as exigências da sociedade para que a Universidade contribua e acompanhe o seu desenvolvimento, as preocupações maiores dos gestores são que a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos contribua para o desenvolvimento local da região onde se insere. Os turistas comem, dormem e visitam a região, onde criam dinâmicas de desenvolvimento económico e social. Tentar que esses turistas fiquem mais tempo ou voltem mais tarde pode criar um ciclo de dinâmicas constante que contribua de forma sustentável para a região. Isto faz com que a Universidade e a sociedade, outrora

separadas por um sentimento de elitismo, se aproximem agora. As pessoas têm ânsia de conhecer a Universidade, de saber o que lá se passa. Mais ainda, acham que têm esse direito porque contribuem para os impostos. Alguns gestores, mais conservadores, que estão há mais de vinte anos em funções de gestão na Universidade, reagem mal a essa abertura, afirmando que as Universidades só o fazem porque não têm alternativa.

Se na teoria, a Academia de Platão mostrou como a existência de recursos de lazer e turísticos pode ser um elemento de atracção de alunos, também os gestores comprovaram essa realidade. Eventos de todos os tipos pretendem atrair alunos do ensino básico, alunos do ensino secundário mas também professores e famílias, que têm muitas vezes influência na decisão sobre a escolha da Universidade para aqueles alunos. As três Universidades em estudo têm Cursos de Verão anuais, que incluem uma componente de aprendizagem e uma outra de visita e convívio, dirigidos a alunos do ensino secundário. Estes eventos pretendem fazer passar uma imagem de qualidade que atraia não só os alunos, como financiamentos, e servem como forma de prestar contas ao Estado e à sociedade, dando a conhecer o que se faz dentro de portas.

Também a possibilidade de visitar património histórico e cultural de grande valor motiva os turistas a visitar as Universidades. Mais uma vez, este factor contribui para a difusão da história da região e do país. Ao aproximar-se desta forma da comunidade exterior, a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos auxilia o cumprimento da missão da Universidade.

Os dois primeiros objectivos estabelecidos, caracterizar a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos e conhecer as razões que estiveram na origem e consolidação do fenómeno, referiam-se à rentabilização a nível nacional e internacional. Se na teoria apenas foram encontrados casos internacionais, no estudo empírico, os gestores quase sempre referiam casos nacionais. É sempre mais fácil falar do que se conhece. A constatação da existência de casos práticos nacionais sobre a rentabilização

de recursos das Universidades para fins turísticos confere maior pertinência à realização deste e de outros estudos sobre a temática.

A Universidade é um produto turístico porque engloba recursos consumíveis pelos turistas nas áreas de trânsito ou de destino para satisfazer um desejo ou necessidade. Desde casas, residências, cantinas, “snack-bars”, restaurantes, bibliotecas, anfiteatros, museus, jardins, laboratórios, infra-estruturas desportivas, galerias de exposição, há muitos recursos disponíveis a turistas individuais ou entidades colectivas.

Como forma de garantir o desenvolvimento sustentável da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos, a teoria alertou para a necessidade de estratégias de gestão que previssem eventuais impactos negativos e concilhassem interesses. Para os gestores, a rentabilização pode ser feita desde que não interfira com a missão da Universidade e com a legislação em vigor. Além disso, devem ter em conta a especificidade de cada Universidade. Neste sentido, propõe-se a realização de estudos futuros sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos segundo uma óptica produto-espaço (Costa, 2001) e um modelo de desenvolvimento do turismo segundo Miossec (1971 cit. Pearce, 1991), visto que uma das limitações desta investigação é partir de uma divisão administrativa (a Região Centro) e não de um produto turístico homogeneizado em “clusters” de oferta.

As grandes vantagens que as Universidades apresentam também devem ser tidas em conta. O facto de se tratar de um ambiente académico, que incentiva a aprendizagem, não se encontra em mais lado nenhum. Além disso, tanto a teoria como o estudo empírico evidenciam as facilidades de ter uma série de recursos sob o mesmo telhado, um serviço de qualidade e preços convidativos.

A gestão da rentabilização deve pressupor recursos humanos internos da Universidade, que conhecem melhor que ninguém, o funcionamento da instituição. Essa gestão deve ser complementada por parcerias com entidades externas. Com hotéis quando não tem

possibilidade de conceder alojamento a turistas que a visitem; com agências de viagem para divulgação da Universidade como local obrigatório de visita; com autarquias para construção de estacionamento ou estradas circundantes; com outras entidades para apoio técnico na manutenção de edifícios; com outras Universidades como forma de maximizar recursos.

A periodicidade da rentabilização é tendencialmente sazonal. O reconhecimento da possibilidade de rentabilização fora dos períodos de férias de aulas é feito apenas para alguns recursos. Segundo os gestores, há alguns recursos que não podem em tempo algum ser rentabilizados para fins turísticos visto que estão sempre ocupados para actividades académicas. A solução, segundo a teoria, é construir recursos ou remodelar antigos como forma de responder a uma procura crescente de turistas. As Universidades têm muitas vezes património que reconstruíram, que fazem parte de circuitos turísticos da cidade e que são considerados de visita obrigatória.

Os gestores não tinham uma opinião consolidada sobre a temática. Muitos deles tinham sérias dificuldades em aceitar a junção dos conceitos turismo e Universidade, refugiando-se muitas vezes, na expressão «isso». Ao longo da entrevista mudavam de opinião à medida que eram inseridas novas ideias baseadas na teoria. Constatou-se a ausência de percepção interna e externa do fenómeno. Interna porque não o tinham discutido consigo próprios, externa porque também não o haviam feito com outros gestores. Depois de sujeitos a estímulos externos (documento de casos práticos, razões retiradas da literatura), foram respondendo de forma tendencialmente mais favorável à inequívoca existência da rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos. Ao longo da entrevista, as resistências à discussão do fenómeno iam diminuindo.

Esta investigação, ao pretender contribuir para uma consciencialização da existência de rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos pelos gestores portugueses, perspectiva o seu desenvolvimento como ferramenta importante, ainda que não única, de preservação da Universidade através de tempos conturbados.

BIBLIOGRAFIA

ARISTÓTELES – **Política** [em linha] (trad. Benjamim Jowett), 1995 [consult. 10 de Abril de 2006] Disponível em http://www.constitution.org/ari/polit_00.htm

AZEVEDO, José – Programas de computadores para análise de dados qualitativos *in* ESTEVES, António; AZEVEDO, José – **Metodologias qualitativas para as ciências sociais**. Porto: Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1998

BALANZÁ; Isabel Milio; NADAL, Mónica Cabo – **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Thomson, 2003

BARDIN, Laurence – **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004

BAZELEY, Pat; RICHARDS, Lyn – **The NVivo qualitative project book**. Buckingham: Open University Press, 2002

BENCKENDORFF, Pierre – Attractions megatrends *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

BILLINGHAM, Terry - The marketing of academic venues. **Insights** (Julho de 1994) A13-A16

BODGER, David; BODGER, Penny; FROST, Helen – **Educational travel: where does it lead?** [em linha] 2003 [consult. 9 de Outubro de 2005] Disponível em www.nottingham.ac.uk/ttri/pdf/conference/David%20Bodger.pdf

BONIFACE, Brian; COOPER, Christopher – **The geography of travel and tourism**. Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1990

BRITISH TOURIST AUTHORITY – **Retired people and holidays**. Londres: English Tourist Board, 1988

BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

BURKART, Arthur John; MEDLIK, Slavoj – **Tourism: past, present and future**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992

BUTCHER, Jim – The moralization of tourism and the ethical alternatives *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

CABRAL, Manuel – **Estudo da expansão do sistema de ensino superior português nas últimas duas décadas** [em linha] 2006 [consult. 15 de Fevereiro de 2007] Disponível em http://www2.eeg.uminho.pt/economia/heredia/Files/Expansao_ES_2006.pdf

CABRITO, Belmiro Gil – O financiamento do ensino superior em Portugal: entre o Estado e o mercado. **Educação e Sociedade**. 25: 88 (Outubro de 2004) 977-996

CAVACO, Carminda – Turismo de ontem e hoje: realidades e mitos *in* CAVACO, Carminda (coord.) – **Turismos e lazeres**. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 1996

COHEN, Erik – Towards a sociology of international tourism. **Social Research**. 39 (1972) 164-182

CONNELL, Jo – A study of tourism on university campus sites. **Tourism Management**. 17: 7 (Novembro de 1996) 541-544

CONNELL, Jo – The role of tourism in the socially responsible university. **Current Issues in Tourism**. 3: 1 (2000) 1-19

COOPER, Chris; SCOTT, Noel; KESTER, John – New and emerging markets *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

COSTA, Carlos – **Novos horizontes para a gestão de destinos em Portugal** (provas de agregação), Universidade de Aveiro, 2005

COSTA, Carlos – O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para o turismo em Portugal, *in* Associação Empresarial de Portugal (ed.) – **Novas Estratégias para o Turismo**. Associação Empresarial de Portugal: Porto, 2001

COSTA, Carlos; BUHALIS, Dimitrios – Tourism futures: conclusions *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

COSTA, Carlos – **Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks: the case of Portugal** (tese de doutoramento), University of Surrey, 1996

ELDERHOSTEL – Elderhostel: discovering North America. **Elderhostel**. 8:4 (Agosto de 2005) 2-5

EURYDICE – **O sistema educativo em Portugal: 2006** [em linha] 2006 [consult. 29 de Dezembro de 2006] Disponível em http://eurydice.giase.min-edu.pt/images/stories/doc_port/docref/Dossier%20Nacional%202006.pdf

FIGGIS, Jane – **Students abroad: the case for studying overseas** [em linha] 1996 [consult. 27 de Novembro de 2005] Disponível em <http://www.abc.net.au/rn/talks/8.30/edurpt/estories/er231096.htm>

FORMON, Carole – Marketing universities as conference and holiday venues. **Insights** (Maio de 1995) A141-A144

GRAHAM, Anne – Transport and transit: air, land and sea *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

HALL, Colin Michael; WEILER, Betty – What's special about special interest tourism? *in* HALL, Colin Michael; WEILER, Betty – **Special interest tourism**. Londres: Belhaven Press, 1992

HEERWAGEN, Peter – College promotes heritage tourism. **Quad-State Business Journal**. 14: 10 (Agosto de 2003) 19-21

INSKEEP, Edward – **Tourism planning: an integrated and sustainable approach**. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, 1991

JONES, Peter – Hospitality megatrends *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

KALINOWSKI, Katherine – Universities and educational travel programs: The University of Alberta *in* HALL, C. Michael; WEILER, Betty – **Special interest tourism**. Londres: Belhaven Press, 1992

KOTLER, Philip – **Marketing management: analysis, planning and control**. Nova Iorque: Prentice-Hall, 1984

LADKIN, Adele – Conference tourism: MICE market and business tourism *in* **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

LEIPER, Neil – Defining tourism and related concepts: tourism, market, industry and tourism system *in* KHAN, Mahmood; OLSEN, Michael; VAR, Turgut – **VNR's encyclopedia of hospitality and tourism**. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, 1993

LEIPER, Neil - The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. **Annals of Tourism Research**. 6:4 (1979) 390-407

MARAVANEJO, Rui – Turismo social: uma aproximação ao caso português *in* CAVACO, Carminda (coord.) – **Turismos e lazeres**. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, 1996

MATHIESON, Alister; WALL, Geoffrey - **Tourism: economic, physical and social impacts**. Essex: Longman, 1990

MILL, Robert; MORRISSON, Alastair – **The tourism system: an introductory text**. Londres: Prentice-Hall, 1992

MOSCARDO, Gianna – Third-age tourism *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

MOUTINHO, Luiz – Marketing of tourism *in* WITT, Stephen; MOUTINHO, Luiz – **Tourism marketing and management handbook**. Londres: Prentice-Hall, 1995

MURPHY, Peter – **Tourism: a community approach**. Londres: Routledge, 1985

NIININEN, Outi; MARCH, Roger; BUHALIS, Dimitrios – Consumer Centric Tourism Marketing *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism management dynamics: trends, managements and tools**. Oxford: Elsevier, 2006

OLSEN, Johan – **The institutional dynamics of the (european) university** [em linha] Março de 2005 [consult. 13 de Janeiro de 2006] Disponível em http://www.arena.uio.no/publications/papers/wp05_15.pdf

OMT – **Concepts, definitions and classifications for tourism statistics**. Madrid: OMT, 1995

OMT – **Conta Satélite do Turismo: quadro conceptual**. Madrid: OMT, 1999

OMT – **Development of leisure time and the right to holidays**. Madrid: OMT, 1983

OMT – **The World Tourism Organization** [em linha] 2005b [consult. 10 de Outubro de 2005]. Disponível em <http://www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html>

PAINE, Andrew - The university conference market. **Insights** (Maio de 1993) B61- B75

PEARCE, Douglas – **Tourism development**. Essex: Longman, 1991

PEDRO, Aurora – Urbanization and second-home tourism *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

PLOG, Stanley – Why destination areas rise and fall in popularity. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. 14:4 (Fevereiro de 1974) 55-58

POMBO, Olga – **A Academia de Platão** [em linha] 1999 [consult. 30 de Janeiro de 2007]
Disponível em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/hfe/momentos/escola/academia/index.htm>

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998

RÁTZ, Tamara – **European tourism**. Székesfehérvár: Kodolányi János University College, 2004

REID, Laurel; McLELLAN, Robert; UYSAL, Muzaffer – Leisure, recreation and tourism *in* KHAN, Mahmood; OLSEN, Michael; VAR, Turgut – **VNR's encyclopedia of hospitality and tourism**. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, 1993

REISINGER, Yvette – Shopping and tourism *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

RICHARDS, Greg; WILSON, Julie – Youth and adventure tourism *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

ROGERS, Tony – **Conferences: a twenty-first century industry**. Essex: Longman, 1998

SEVIER, Robert – **Integrated marketing for college, universities, and schools: a step-by-step planning guide**. Washington: Council for Advancement and Support of Education, 1998

SMITH, Melanie – Entertainment and new leisure tourism *in* BUHALIS, Dimitrios; COSTA, Carlos – **Tourism business frontiers: consumers, products and industry**. Oxford: Elsevier, 2006

SOARES, Virgílio; AMARAL, Alberto – The entrepreneurial university: a fine answer to a difficult problem?. **Higher Education in Europe**. XXIV: 1 (1999) 11-21

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan – **Business travel and tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan – **Consumer behaviour in tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003

THERKELSEN, Anette – **All work and no play...? Tourism related demand patterns of conference participants** [em linha] Janeiro de 2003 [consult. 15 de Março de 2006] Disponível em www.humsamf.auc.dk/edu/snf/turisme

TIRRITO, Terry – **Aging in the new millennium: a global view**. Carolina do Sul: University of South Carolina Press, 2003

URYELI, Natan – “Travelling workers” and “Working Tourists”: variations across the interaction between work and tourism. **International Journal of Tourism Research**. 3 (2001) 1-8

VEAL, Tony – **Research methods for leisure and tourism**. Essex: Longman/ILAM, 1993

WIKIPEDIA – **Grand Tour** [em linha] 2006c [consult. 25 de Março de 2006] Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Grand_tour

WIKIPEDIA – **Olympic Games** [em linha] 2006a [consult. 25 de Março de 2006] Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Olimpics>

WIKIPEDIA – **University** [em linha] 2006b [consult. 25 de Março de 2006] Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/University>

WOOD, Christopher – Australians Studying Abroad: a private sector success story in educational tourism *in* HALL, C. Michael; WEILER, Betty – **Special interest tourism**. Londres: Belhaven Press, 1992

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da entrevista

GUIÃO DA ENTREVISTA

ANTES DA ENTREVISTA

Agradecer a disponibilidade para a entrevista

Apresentar o objecto de estudo

Solicitar autorização para gravar a entrevista

Garantir o anonimato do entrevistado

PARTE A – A opinião dos gestores das Universidades portuguesas sobre a rentabilização de recursos das Universidades para fins turísticos

I – CARACTERIZAÇÃO

1 – O que pensa do fenómeno de rentabilização dos recursos das Universidades para fins turísticos?

1.1 – Que outros termos acredita serem apropriados para caracterizar o fenómeno?

1.2 – Que casos práticos conhece, em Portugal e no estrangeiro, que possam caracterizar a rentabilização dos recursos das Universidades para fins turísticos?

[Se não conhece, apresentar documento com casos práticos descritos na teoria]

1.3 – Acredita que os casos práticos internacionais descritos *[apresentá-los aqui caso não tenha sido feito antes]* são aplicáveis no contexto social, económico e político das Universidades portuguesas?

II - RAZÕES

2 - Quais são, em seu entender, as razões que levaram as Universidades a rentabilizar os seus recursos para fins turísticos?

2.1 – Classifique de 1 a 4 – sendo que 1 «não concordo», 2 «concordo pouco», 3 «concordo» e 4 «concordo muito» – as seguintes afirmações:

- Porque a rentabilização dos recursos das Universidades para fins turísticos é uma forma de sobrevivência económica.

- Porque a rentabilização dos recursos das Universidades para fins turísticos é uma forma de quebrar a barreira elitista existente entre a Universidade e a comunidade local.
- Porque a rentabilização dos recursos das Universidades para fins turísticos é uma forma de promover o desenvolvimento económico e social da comunidade local.
- Porque a rentabilização dos recursos das Universidades para fins turísticos é uma forma de utilizar espaços que de outra forma estariam subutilizados.

2.2. Que outras razões aponta além destas?

III – RECURSOS

3 – Que recursos é que a Universidade [*de Aveiro, Beira Interior ou Coimbra*] possui que são susceptíveis de ser rentabilizados para fins turísticos?

3.1 – Acredita que são suficientes os recursos existentes na Universidade [*de Aveiro, Beira Interior e Coimbra*], ou será necessária a construção de novas infra-estruturas e formação ou reafecção de recursos humanos?

3.2 – Serão necessárias parcerias com actores locais (hotéis, pensões, restaurantes, centros culturais, teatros) como forma de ultrapassar a carência de alguns recursos da Universidade [*Aveiro, Beira Interior ou Coimbra*]?

3.3 – Os recursos das Universidades [*de Aveiro, Beira Interior e Coimbra*] podem ser rentabilizados de forma exclusiva para fins turísticos ou paralelamente para a comunidade académica?

IV – GESTÃO

4 – Acredita serem necessárias estratégias de gestão para a rentabilização de recursos da Universidade [*de Aveiro, Beira Interior ou Coimbra*] para fins turísticos?

1.1 – Essas estratégias devem obedecer a que critérios?

1.2 - Qual a importância do planeamento e “marketing” como ferramentas de gestão?

1.3 – Essas estratégias devem ser asseguradas por recursos humanos internos ou através da contratação de consultores externos?

1.4 – Essas estratégias devem assegurar a rentabilização dos recursos das Universidades [*de Aveiro, Beira Interior e Coimbra*] para fins turísticos apenas em período não lectivo ou durante todo o ano?

1.5 – Como encararia um consórcio com outras Universidades nacionais?

**PARTE B – A caracterização sociodemográfica e profissional dos gestores das
Universidades portuguesas**

- 1) Universidade em que trabalha
- 2) Serviço em que trabalha
- 3) Formação de base
- 4) Categoria Profissional
- 5) Tempo de exercício no serviço
- 6) Sexo
- 7) Idade

Anexo 2 – Casos práticos descritos na literatura

CASOS PRÁTICOS DESCRITOS NA LITERATURA

- **Instituições que rentabilizam os recursos de Universidades para fins turísticos**

AUSTRALIANS STUDYING ABROAD: empresa privada que promove viagens para alunos (adultos ou não) frequentarem cursos em Universidades estrangeiras com visitas a locais específicos sobre a matéria leccionada.

ELDERHOSTEL: organização sem fins lucrativos que promove viagens educacionais para pessoas com idades superiores a 55 anos, que ficam alojadas e têm cursos nas Universidades.

- **Universidades que rentabilizam os seus recursos para fins turísticos**

UNIVERSIDADE DE ALBERTA, CANADÁ: oferece oportunidades de aprendizagem organizadas a estudantes adultos que não procuram activamente um grau académico.

UNIVERSIDADE DE SHENANDOAH, EUA: gere um Centro Histórico e do Turismo que promove o turismo patrimonial, lecciona cursos de história para a comunidade envolvente e organiza eventos históricos e culturais.

UNIVERSIDADE NÃO IDENTIFICADA, INGLATERRA: tem construído apartamentos e outras infra-estruturas para servir uma procura crescente de serviços de restauração e alojamento, sem componente educativa.